

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-
MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**“MODELO DE POSICIONAMIENTO DE MERCADO PROPUESTO PARA
LA MARCA “EL PUERTO”. TEORIA Y EVIDENCIA. PERÍODO 2015 -
2018”**

JUAN ALEJANDRO NÚÑEZ SANCHEZ

DIRECTOR: ING. FERNANDO XAVIER ROSAS SALAS, MBA

QUITO, 2016

DIRECTOR DE TESIS:

Ing. Fernando Xavier Rosas Salas, MBA

INFORMANTES:

Ing. Rafael Santiago Carrasco Cobo

Ing. Jaime Guillermo Guada Garrido

ÍNDICE GENERAL

Índice General.....	III
Índice de tablas.....	VIII
Índice de figuras.....	XI
Resumen ejecutivo.....	XII
Abstract.....	XII
Introducción.....	XIV

1. MODELO TEÓRICO DE POSICIONAMIENTO

1.1 Conceptos.....	1
1.2 Propósitos y beneficios.....	2
1.3 Proceso de posicionamiento.....	2
1.4 Tipos de posicionamiento.....	4
1.4.1 Diferenciación a través de ventaja competitiva.....	5
1.4.2 Selección de la ventaja competitiva.....	8
1.5 Revisión y discusión bibliográfica sobre modelos de posicionamiento.....	8
1.5.1 Desarrollo competitivo.....	9
1.5.2 Posicionamiento a través de medios digitales.....	21
1.5.2.1 Ventajas en la utilización de marketing digital como herramienta de posicionamiento.....	22
1.5.2.2 Investigación en el marketing digital.....	27
1.5.2.3 Posicionamiento a través de redes sociales.....	30
1.5.2.4 Posicionamiento a través de medios de comunicación social.....	32
1.5.3 Modelo de estrategia de marketing.....	33
1.5.3.1 Posicionamiento sobre los papeles del marketing estratégico.....	35
1.5.3.2 Descripción de los documentos de estrategia Kotler seleccionados.....	36
1.5.4 Seis preguntas para el éxito de posicionamiento.....	39
1.6 Modelo de posicionamiento para El Puerto.....	47

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EMPRESA “EL PUERTO” DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN ARTÍCULOS DE HOGAR

2.1	Análisis del macroentorno.....	48
2.1.1	Factores económicos.....	48
2.1.1.1	El PIB.....	50
2.1.1.2	La inflación.....	51
2.1.1.3	Las tasas de interés.....	53
2.1.2	Factores sociales.....	57
2.1.2.1	Población económicamente activa.....	58
2.1.2.2	Tasa de desempleo.....	59
2.1.2.3	Subempleo.....	60
2.1.2.4	Pobreza.....	61
2.1.2.5	Educación.....	62
2.1.3	Factores legales.....	65
2.1.4	Factores políticos.....	66
2.1.5	Factores tecnológicos.....	71
2.1.5.1	Sector del <i>software</i> en el Ecuador.....	71
2.1.5.2	Nivel de crecimiento de la industria.....	72
2.2	Matriz de síntesis.....	73
2.2.1	Valoración de resultados de análisis externo EFE.....	73
2.2.2	Matriz valorativa de resultados de análisis interno EFI.....	75
2.3	Cadena de valor.....	81

3. SEGMENTACION DE MERCADO

3.1	Definición del mercado de referencia.....	84
3.1.1	Definición de ámbito de actividad en términos de solución.....	84
3.1.2	Conceptualización del mercado de referencia.....	84
3.1.3	Construcción de la matriz de macro segmentación.....	86
3.1.4	Selección de la estrategia de cobertura de macro segmentación.....	87
3.1.5	Estrategia escogida.....	88
3.2	Cuantificación del mercado de referencia.....	88
3.2.1	Factores de ajuste.....	89
3.3	Selección del mercado objetivo.....	90
3.3.1	Identificación de variables.....	90
3.3.2	Estudio exploratorio.....	92
3.3.2.1	Guión de investigación.....	92
3.3.2.2	Método de investigación.....	92
3.3.2.3	Perfil de entrevistados.....	92

3.3.3	Análisis de los resultados del estudio exploratorio.....	93
3.3.3.1	Muestreo.....	94
3.3.3.1.1	Universo de estudio.....	94
3.3.3.1.2	Tipo de muestreo.....	94
3.3.3.2	Cálculo de la muestra.....	97
3.3.3.3	Matriz de perfil de segmentos.....	99
3.3.3.4	Estrategia de cobertura de micro segmentación.....	104
3.3.3.5	Estrategia de cobertura de microsegmentación.....	104

4. APLICACIÓN DEL MODELO TEÓRICO DE POSICIONAMIENTO A LA EMPRESA “EL PUERTO”

4.1	Modelo de posicionamiento.....	105
4.2	Metas de marketing.....	112
4.3	Objetivos de marketing para años 2016, 2017, 2018.....	113
4.3.1	Ventas.....	113
4.3.2	Rentabilidad.....	113
4.3.3	Mercado.....	113
4.3.4	Marca.....	113
4.3.5	Clientes.....	113
4.4	Estrategias de marketing.....	114
4.4.1	Desarrollo del posicionamiento de la marca El Puerto.....	114
4.4.1.1	Determinación del mercado de referencia competitivo.....	114
4.4.1.2	Reconocimiento de los puntos de diferencia y paridad óptimos.....	115
4.4.1.3	Selección de los puntos de paridad y de diferencia.....	118
4.4.1.4	Mantra de marca.....	118
4.4.1.5	Establecimiento del posicionamiento de la marca El Puerto.....	120
4.4.1.6	Establecimiento de la diferenciación de la marca El Puerto.....	121
4.4.2	Estrategia de marketing básica de desarrollo.....	122
4.4.3	Estrategias de marketing de crecimiento.....	126
4.4.3.1	Estrategias de penetración de mercados.....	126
4.4.3.2	Estrategias de desarrollo por los productos.....	128
4.4.3.2.1	Estrategia de crecimiento por integración.....	128
4.4.4	Estrategia de marketing competitiva.....	130
4.4.4.1	Estrategias del retador.....	130
4.4.4.2	Estrategias específicas de marketing operativo o táctico.....	131

4.5	La mezcla de mercadeo.....	134
4.5.1	Decisiones de producto y servicios.....	134
4.5.2	Definiciones.....	138
4.5.2.1	Cartera de productos.....	141
4.5.2.2	Amplitud y profundidad de línea de productos.....	144
4.5.3	Las decisiones de precio.....	146
4.5.3.1	Objetivos de precios.....	148
4.5.3.2	Estrategias de precios.....	149
4.6	Distribución.....	150
4.6.1	Sistema de distribución.....	150
4.6.2	Tipo de canal.....	152
4.6.3	Mercado meta primario y mezcla de marketing.....	152
4.6.4	Mercado meta secundario y mezcla de marketing.....	155
4.6.5	Gestión de merchadising para los locales.....	158
4.7	Comunicaciones.....	160
4.7.1	Objetivos de comunicaciones.....	160
4.7.2	Instrumentos de comunicaciones.....	161
4.7.2.1	Elección de los canales de comunicación.....	162
4.7.2.2	Investigación en el marketing digital.....	163
4.7.2.3	Marketing móvil.....	169
4.7.3	Implementación de marketing.....	173
4.7.4	Presupuesto de comunicaciones.....	175
4.7.4.1	Mezcla de comunicaciones.....	176

5. EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA

5.1	Inversiones.....	181
5.1.1	Inversión en activos fijos o tangibles.....	183
5.1.1.1	Adecuaciones.....	184
5.1.1.2	Maquinaria y equipo.....	184
5.1.1.3	Utensilios y accesorios.....	185
5.1.1.4	Equipos de computación.....	185
5.1.1.5	Equipos de oficina.....	186
5.1.1.6	Muebles y enseres.....	186
5.1.2	Inversiones en activos diferidos.....	187
5.1.3	Capital de trabajo.....	187
5.2	Financiamiento.....	190
5.2.1	Fuentes de financiamiento.....	190
5.2.2	Estructura del financiamiento.....	190
5.3	Costos de inventario.....	191
5.3.1	Costos variables.....	191
5.3.1.1	Compras.....	191
5.3.1.2	Materiales directos.....	192
5.3.1.3	Mano de obra directa.....	193

5.3.1.4	Insumos.....	193
5.3.1.5	Costos fijos.....	196
5.3.1.6	Mano de obra indirecta.....	196
5.3.1.7	Reparación y mantenimiento.....	197
5.3.1.8	Seguros.....	198
5.3.1.9	Depreciación.....	198
5.3.1.10	Amortización.....	199
5.3.1.11	Gastos administrativos.....	200
5.3.1.12	Gastos de marketing.....	201
5.3.1.13	Gastos financieros.....	201
5.3.1.14	Ingresos por ventas.....	207
5.3.1.15	Presupuesto de ingresos.....	207
5.3.1.16	Precio de venta.....	207
5.4	Evaluación financiera y económica.....	209
5.5	Estado de situación inicial.....	209
5.6	Estado de resultados.....	211
5.7	Flujo de caja.....	213
5.8	Valor actual neto.....	215
5.9	Tasa interna de retorno.....	216
5.10	Período de recuperación de la inversión.....	218
5.11	Punto de equilibrio.....	219
6.	ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN	
6.1	Conclusiones.....	221
6.2	Recomendaciones.....	226
Bibliografía.....		228

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de perfil de desempeño.....	15
Tabla 2. Atractivo de mercado.....	16
Tabla 3. Tasas de interés por sector.....	53
Tabla 4. Tasa Activa por el BCE.....	54
Tabla 5. Tasa Pasiva BCE.....	55
Tabla 6. Tasas de interés a septiembre 2016.....	56
Tabla 7. Educación en Ecuador.....	64
Tabla 8. Nivel de instrucción en el Ecuador.....	65
Tabla 9. Matriz EFE.....	77
Tabla 10. Matriz EFI.....	80
Tabla 11. Matriz de macro segmentación.....	83
Tabla 12. Identificación de variables.....	88
Tabla 13. Perfil de entrevistados.....	93
Tabla 14. Calculo de la muestra.....	97
Tabla 15. Población de la Administración Zonal Manuela Sáenz entre los 18 y 75 años de edad.....	97
Tabla 16. Estratos económicos.....	98
Tabla 17. Perfil de segmentos.....	99
Tabla 18. Atractivo de segmentos.....	104
Tabla 19. Diagnóstico de los recursos del Modelo Penta de “El Puerto”.....	107
Tabla 20. Diagnóstico del mercado del Modelo Penta de “El Puerto”.....	108
Tabla 21. Propuesta de los recursos del Modelo Penta “El Puerto”.....	109
Tabla 22. Propuesta del diagnóstico del mercado del Modelo Penta El Puerto.....	110
Tabla 23. Puntos de diferencia y paridad óptimos.....	118
Tabla 24. Puntos de diferencia.....	119
Tabla 25. Frases de marca.....	119

Tabla 26. Combos de productos.....	128
Tabla 27. Aplicación de estrategias de crecimiento por integración.....	131
Tabla 28. Estrategias del retador.....	134
Tabla 29. Amplitud y profundidad de línea de productos.....	146
Tabla 30. Estrategias de precios.....	151
Tabla 31. Estrategias de fijación de precios.....	152
Tabla 32. Clasificación principal de los e-business.....	156
Tabla 33. Componentes del comercio electrónico.....	157
Tabla 34. Presupuesto de comunicaciones.....	173
Tabla 35. Presupuesto de los medios de comunicación detallado.....	180
Tabla 36. Inversión total.....	183
Tabla 37. Inversión fija.....	183
Tabla 38. Inversión fija.....	184
Tabla 39. Maquinaria y equipo.....	184
Tabla 40. Utensilios y accesorios.....	185
Tabla 41. Equipos de computación.....	185
Tabla 42. Equipos de oficina.....	186
Tabla 43. Muebles y enseres.....	186
Tabla 44. Inversiones en activos diferidos.....	187
Tabla 45. Capital de trabajo para el primer mes de operaciones.....	190
Tabla 46. Estado de fuentes y de usos, periodo 2016 – 2025.....	191
Tabla 47. Compras 2014.....	191
Tabla 48. Precio unitario por líneas de productos.....	192
Tabla 49. Materiales directos.....	192
Tabla 50. Mano de obra directa.....	194
Tabla 51. Insumos.....	195
Tabla 52. Mano de obra indirecta.....	196

Tabla 53. Reparación y mantenimiento.....	196
Tabla 54. Seguros.....	197
Tabla 55. Depreciación de los activos fijos.....	198
Tabla 56. Amortización.....	198
Tabla 57. Gastos administrativos.....	199
Tabla 58. Gastos de marketing.....	200
Tabla 59. Gastos financieros.....	201
Tabla 60. Costos de comercialización para el año 1.....	203
Tabla 61. Costos de comercialización proyectados para 10 años.....	205
Tabla 62. Presupuesto de ingresos proyectado.....	208
Tabla 63. Estado de situación inicial.....	210
Tabla 64. Estado de resultados proyectado.....	212
Tabla 65. Flujo de caja del inversionista.....	214
Tabla 66. Valor actual neto.....	216
Tabla 67. Tasa interna de retorno.....	217
Tabla 68. Período de recuperación de la inversión.....	218
Tabla 69. Análisis y determinación del punto de equilibrio en dólares.....	220

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Penta, competitiva modelo de desarrollo.....	12
Figura 2. Variación anual PIB.....	51
Figura 3. Inflación Acumulada.....	52
Figura4. Inflación anual del IPC y por Divisiones de Consumo (2016).....	57
Figura 5. Incidencia de la inflación en división de artículos.....	58
Figura 6. Población Económicamente Activa (PEA) Ecuador.....	60
Figura 7. Tasa de Desempleo del Ecuador.....	61
Figura 8. Tasa de Subempleo en el Ecuador.....	62
Figura 9. Tasa de Pobreza Ecuador.....	63
Figura 10. Sabe y no sabe Leer en Ecuador.....	64
Figura 11. Nivel de Instrucción.....	65
Figura 12. Cadena de Valor.....	84
Figura 13. Modelo Penta.....	105
Figura 14. Organigrama propuesta para la empresa “El Puerto”.....	111
Figura 15. Mantra de marca.....	120
Figura 16. Las decisiones de producto y servicios.....	141
Figura 17. Cartera de productos.....	145
Figura 18. Gestión de merchadising para el punto de venta.....	160
Figura 19. Canales de comunicación.....	178
Figura 20. Acciones de comunicaciones.....	179

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación tuvo como objetivo general elaborar un modelo teórico de posicionamiento que sea aplicable a la marca “El Puerto”, en el mercado de consumidores en la ciudad de Quito, y, realizar la correspondiente proyección económica y financiera para el período 2015- 2018.

El marco metodológico fue diseñado con miras a identificar y seleccionar los mercados objetivos atractivos para la empresa objeto de estudio. El enfoque fue cualitativo y cuantitativo, El alcance fue exploratorio y descriptivo, el procedimiento de muestreo fue aleatorio simple, la muestra estuvo conformada por 272 individuos. Se determinó la existencia de cinco segmentos de mercado de los cuales se escogieron dos (S1. Precios y descuentos, S5. Servicio).

El desarrollo del modelo de posicionamiento planteado se basa principalmente en el proceso de posicionamiento de Philip Kotler, El Modelo Penta de Alberto Levy, las seis preguntas para lograr el éxito en el posicionamiento de Al Ries y Jack Trout. El mantra de marca se define como experiencia de compra demostrativa con precio competitivo.

ABSTRACT

The research was general objective develop a theoretical model that is applicable to positioning the brand "El Puerto" in the consumer market in the city of Quito, and make the appropriate economic and financial projections for the period 2015- 2018.

The methodological framework was designed with a view to identifying and selecting attractive target markets for the company under study. The approach was qualitative and quantitative. The scope was exploratory and descriptive. The procedure was simple random sampling. The sample consisted of 272 individuals. the existence of five market segments which two were chosen (S1. Prices and discounts, S5. Service) was determined.

The development model proposed positioning is mainly based on the positioning process of Philip Kotler, the Model Penta Alberto Levy, the six questions to achieve success in positioning Al Ries and Jack Trout. The brand mantra is defined as demonstrative buying experience with competitive price.

INTRODUCCION

Las empresas nacionales e internacionales, se han encontrado influenciados en el impacto del cambio de época, en donde un plan de mejoramiento es la clave del éxito y además de su supervivencia. El valor principal de su Modelo de Posicionamiento será la creación de un proyecto que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales. “El Puerto” presenta una realidad que le obliga a generar estrategias que impulsen su crecimiento.

La investigación tuvo como objetivo general elaborar un modelo teórico de posicionamiento que sea aplicable a la marca “El Puerto”, en el mercado de consumidores en la ciudad de Quito, y, realizar la correspondiente proyección económica y financiera para el período 2015- 2018.

El proyecto de investigación se desarrolla en dos ejes, uno teórico y otro práctico. A nivel del eje teórico, se construye la propuesta de un modelo de posicionamiento, El marco metodológico fue diseñado con miras a identificar y seleccionar los mercados objetivos atractivos para la empresa objeto de estudio. El enfoque fue cualitativo y cuantitativo, en cuanto al eje práctico, se efectúa un estudio de campo dirigido a una muestra compuesta por los clientes actuales y potenciales de la empresa, el procedimiento de muestreo fue aleatorio simple.

Capítulo I expone contribuciones en el proceso de posicionamiento de Philip Kotler, El Modelo Penta de Alberto Levy, las seis preguntas para lograr el éxito en el posicionamiento de Al Ries y Jack Trout que servirán para generar la propuesta para “El Puerto”.

Capítulo II aborda el macroentorno, y se realiza un análisis para valor los factores externos e internos que afectan a la organización.

Capítulo III presenta como se realizó la segmentación del mercado, mediante la definición y cuantificación del mercado de referencia, selección del mercado objetivo por medio de un estudio exploratorio que permite identificar los segmentos y finalmente análisis de atractivo para cada uno.

Capítulo IV explica cómo se aplicará el modelo de posicionamiento, metas y estrategias de marketing, mantra de marca y mezcla de marketing.

Capítulo V expone la evaluación económica y financiera de la propuesta, inversiones, financiamiento, proyección de ingresos, estado de situación, estado de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo y punto de equilibrio.

I. MODELO TEÓRICO DE POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es un principio fundamental que muestra su esencia y filosofía. Lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor. Se posiciona un producto en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de la subjetividad de cada individuo en el proceso de conocimiento, consideración y uso de la oferta.

De allí que el posicionamiento hoy se encuentre estrechamente vinculado al concepto rector de propuesta de valor, que considera el diseño integral de la oferta, a fin de lograr demanda sostenible en horizontes de tiempo más amplios.

1.1 CONCEPTOS

“El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.” (KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, 2008, pág. 23)

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, "posicionan" los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto, en comparación con los productos de la competencia.

1.2 PROPÓSITOS Y BENEFICIOS

Toda agrupación o asociación de personas, para conseguir unos fines comunes siente la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible. Esa coordinación no se conseguirá sólo con el simple deseo de que eso sea así; será necesario vencer una serie de factores que influyen notoriamente en el desarrollo del comportamiento de las personas y que, consecuentemente, tienen repercusión en el grupo al que pertenecen.

El fenómeno de la globalización, la apertura de mercados, la innovación tecnológica; y el marco legal vigente relacionado con la Administración por Procesos en instituciones Públicas, entre otros., está obligando a las organizaciones a encontrar la mejor manera de sobrevivir y mantenerse en un mercado cada vez más competitivo y eficiente. Hoy, las compañías se agrupan en las llamadas “disciplinas de valor”, “modelos de competencia” o “estrategias competitivas” que no apuntalan la manera como hacer las cosas, sino en el tipo de proposición de valor que persiguen éstas para satisfacer las necesidades de sus clientes y partes interesadas.

1.3 PROCESO DE POSICIONAMIENTO

Para posicionar un producto se deben seguir los siguientes pasos:

1. Segmentación del mercado. Se debe definir la segmentación del mercado con una target definido.
2. Evaluación del interés de cada segmento.
3. Selección de un segmento (o varios) objetivo.

4. Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido,
5. Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

El proceso de posicionamiento del producto "es una técnica de marketing destinada a presentar los productos de la mejor manera posible a los distintos destinatarios. El método se relaciona con" segmentación del mercado" **(KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, 2008, pág. 53)** en el que un primer paso en grandes campañas de marketing es descubrir el mercado núcleo más propensos a comprar una producto o la mayor parte del producto. El posicionamiento del producto consiste en crear el mensaje probabilidades de llegar a este grupo. Posicionamiento implica símbolo y la manipulación de mensajes, incluyendo pantallas y embalajes Dos definiciones de expertos:

"Es lo que hace a la mente de la perspectiva de que es decir, se coloca el producto en la mente de la perspectiva.. **(AL RIES & JACK TROUT, 1990., pág. 65)**

"Posicionamiento del producto se refiere a la percepción de los atributos de un producto de consumo, utiliza, la calidad y las ventajas y desventajas con respecto a marcas de la competencia Los vendedores suelen llevar a cabo la comercialización de los estudios de investigación para analizar las preferencias del consumidor y para construir mapas de posición del producto que trama 'posiciones en relación con los de sus competidores ofertas de productos ". **(Louis E. Boone y David L. Kurtz, , 2012, pág. 25)**

1.4 TIPOS DE POSICIONAMIENTO

Los mercadólogos pueden seguir varios tipos de posicionamiento. Pueden posicionar su producto con base en estos puntos. (Kothler, 2006, pág. 24)

1. **Los atributos específicos del producto**, por ejemplo, los anuncios de *Ford Festiva* hablan de su precio bajo. Otros; sin embargo, hablan de su rendimiento, o de su tamaño. O, como en el caso de *Gillette presto barba cabeza móvil*, que hace alusión a los atributos del producto, resalta en el comercial esta frase: “si quieres que ellas (las mujeres) muevan su cabeza, utiliza un rastrillo que también la mueva.”
2. **Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen**, ejemplo: *Crest* reduce la caries, en contraste con *Colgate* que oferta Triple acción (limpieza, frescura y protección)
3. **Las ocasiones de uso**, es decir, la época del año en que tienen mayor demanda; por ejemplo *Gatorade*, se puede posicionar como una bebida en verano que sustituye los líquidos del cuerpo del deportista. En el invierno se puede posicionar como la bebida ideal cuando el médico recomienda beber muchos líquidos.
4. **Las clases de usuarios**: a menudo esta estrategia es utilizada cuando la compañía maneja una diversificación del mismo producto, por ejemplo: *Johnson & Johnson* aumentó su parte del mercado del champú para bebés, volviendo a presentar el producto como uno para adultos que se lavan el cabello con frecuencia y que requieren un champú más suave.

5. Comparándolo con uno de la competencia, Por ejemplo: *Compaq* y *Tandi*, en sus anuncios de computadoras personales, han comparado directamente sus productos con las computadoras personales de *IBM*. En su famosa campaña "Somos la segunda, así que nos esforzamos más", o en el caso de *Avis* que se colocó muy bien compitiendo con *Hertz*, mucho más grande que ella.

6. Separándolo de los de la competencia, cabe resaltar algún aspecto en particular que lo hace distinto de los de la competencia, por ejemplo, *7-Up* se convirtió en el tercer refresco cuando se colocó como "refresco sin cola", como una alternativa fresca para la sed, ante *Coca* y *Pepsi*.

7. Diferentes clases de productos: se ve principalmente en productos que luchan contra otras marcas sustitutas, por ejemplo: algunas margarinas se comparan con la mantequilla, otras con aceites comestibles. O, como en el caso de *Camayque*, se posiciona en el mercado Estadounidense comparándose con aceites para el baño y no contra otros jabones de su tipo.

1.4.1 DIFERENCIACIÓN A TRAVÉS DE VENTAJA COMPETITIVA

“Es la ventaja que se tiene sobre los competidores mediante la oferta de mayor valor en los mercados meta (a los consumidores), con precios inferiores a los de la competencia o, bien a través de una propuesta de cantidad mayor de beneficios que justifique la diferencia del precio más alto.” (Armstrong y Kotler, 2012, pág. 26)

Se entiende por ventaja competitiva o diferencial, a “cualquier característica de

la organización o marca que el público considera conveniente y distinta de las de la competencia. “ (Santesmases, 2012, pág. 16); por ejemplo, la ventaja de *Nike* gira alrededor de la superioridad en el diseño de producto, sustentada en la tecnología avanzada y el estilo de sus zapatos tenis.

Las únicas dos fuentes generadoras de una ventaja competitiva son la diferenciación y el liderazgo en costos. Estos diferenciales deben ser mantenidos durante el tiempo, de lo contrario, dicha ventaja será comparativa.

Las empresas hoy en día deben esforzarse cada vez más para conseguir ventajas diferenciales y; de igual forma, deben evitar una desventaja diferencial para su producto. Un ejemplo de éstos, son los fabricantes de autos de Estados Unidos, que durante los años setentas estuvieron en desventaja frente a los productos producidos en Japón con respecto a la calidad y precio. Para poder elegir y aplicar una estrategia adecuada de posicionamiento, cada empresa tendrá que diferenciar sus ofertas a través de un paquete singular de ventajas competitivas que atraigan a un grupo sustancial dentro del segmento.

Las diferenciaciones más comunes son:

a. LA DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO: Una empresa puede diferenciar su producto según su material, su diseño, estilo, características de seguridad, comodidad, facilidad de uso, etc. Esta estrategia resalta los atributos del producto en comparación con los de la competencia para posicionarse en la mente del consumidor. Por ejemplo: *Almacenes Japón* hace hincapié énfasis en

la entrega del producto a domicilio, especialmente para conocer su hogar o lugar de trabajo y no tener luego inconvenientes en el cobro del crédito.

b. LA DIFERENCIACIÓN DE LOS SERVICIOS: Algunas empresas consiguen su ventaja competitiva en razón de una entrega rápida, esmerada y confiable; en su instalación, reparación y capacitación; así como en el servicio de asesoría. Un ejemplo claro de este tipo de posicionamiento y validez de la garantía de sus diferentes productos, lo que ha llevado a cabo es *ORVE HOGAR* los últimos años resaltando lo importante que es el consumidor para esta firma y su personal.

c. LA DIFERENCIACIÓN DEL PERSONAL: La efectividad de este opción de diferenciación depende de la selección y capacitación del personal que mantiene contacto con los clientes, por ejemplo: el personal de *I Store* es muy amigable, el personal de *ICESA (Almacenes Japon, Orve Hogar)* es cortés, y el de *Direct Tv* es profesional y está muy bien preparado.

d. LA DIFERENCIACIÓN DE LA IMAGEN: las empresas se esfuerzan por crear imágenes que las distingan de la competencia. La imagen de una organización o una marca debe transmitir un mensaje singular y distintivo, que comunique los beneficios principales del producto y su posición.

Los símbolos pueden conllevar al reconocimiento de la empresa o la marca y a la diferenciación de la imagen. Las empresas diseñan letreros y logos que permiten reconocerlas enseguida. Además se asocian con objetos o letras que

son símbolos de calidad o de otros atributos. Por ejemplo, el corazón de *Helados Pingüino*, la manzana de *Apple*, la "M" de *Movistar*, la estrella de *PRODUBANCO Grupo Promérica*. La empresa puede crear una marca o imagen en torno a una personalidad Por ejemplo: Lionel Messi = *Adidas*, Felipe Caicedo = *Gatorade*, Constanza Baez = *Shampoo Bioexpert*. Algunas empresas se llegan a asociar incluso con colores, por ejemplo: *Coca-Cola* (rojo y blanco), *Pilsener* (Amarillo), *Banco del Pacífico* (azul)

1.4.2 SELECCIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Suponiendo que una empresa cuente con varias ventajas competitivas, tendrá que elegir por cuál o cuáles de ellas usará para su estrategia de posicionamiento. Algunos mercadólogos piensan que las empresas se deben limitar a promover intensamente un único beneficio para el mercado meta, calificándolo como el "número uno" en cuanto a ese atributo. Puesto que los compradores tienden a recordar siempre al "número uno".

De igual manera, no todas las diferencias de la marca tienen sentido o valen la pena. No todos los diferenciales sirven, la empresa deberá tener cuidado en la manera en que desea distinguirse de la competencia.

1.5 REVISIÓN Y DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE MODELOS DE POSICIONAMIENTO

A continuación se describen las principales teorías del posicionamiento, así:

1.5.1 DESARROLLO COMPETITIVO

I. Las jaulas del cerebro.

La mayoría de las veces asumimos que cuando se hace uso de la información disponible sobre los hechos. Pero nadie puede actuar en los datos que no pueden ver. El problema es que por lo general no vemos una gran cantidad de datos debido al tremendo poder de las expectativas y preferencias que llevamos en el cerebro que bloquean o distorsionan la información sobre el mundo que rodea. El resultado puede ser peor de lo que en realidad no tienen la información. (LEVY, 2010, pág. 28)

Se trata de un enfoque fundamental de Desarrollo Competitivo. Expectativas inconscientemente actúan como filtros que permiten la entrada en el cerebro a sólo aquellos datos que se ajustan a la figura existente de la entrada mundo y bloque en los datos que no se ajustan. Algunas empresas no han monitoreado de forma sistemática y las consecuencias pueden resultar negativas.

“La Psicología cognitiva ha demostrado hace tiempo que el ser humano tiende a ser más capaz de ver y oír lo que espera ver y oír. Por lo tanto, la tendencia natural es que pase desapercibido lo inesperado. Aunque, es justo ahí delante de los ojos.” (MUCCHIELLI, 1997, pág. 35) Luego, bloquea completamente los sentidos en este evento o da un masaje que es más agradable. Las expectativas dicen cómo deben funcionar las cosas. Pero este espectro mental, se incluye lo que los clientes quieren y lo que quieren y lo que la competidores o van a hacer.

Las preferencias sin embargo, son conscientes. También actúan como filtros, pero estos filtros son conscientes y se especializan en reconocer y negar los datos no deseados. Las preferencias son más fáciles de detectar en el autoanálisis del cerebro. Sino que también son formas activas de datos que bloquean selectivamente o perturban para ser compatibles con las emociones. Cualquier información que viole mis preferencias no debe ser tomada en cuenta. (Levy, 1998, pág. 53)

II. El papel de la co-pensador

“El co-pensador piensa junto con los diferentes grupos de las empresas para instalar una fuerte cultura estratégica basada en la innovación y que se irradia en toda la organización para alentar a liderar el futuro.” (Stanton, 2000, Pág. 49)

A diferencia del profesor o facilitador, la tecnología de las transferencias co-pensador, el conjunto de modelos conceptuales y las visiones de la organización individual y desafío grupo, percepciones, creencias, suposiciones, opiniones y predicciones hasta ahora dominaban los mapas mentales con los que toman las decisiones.

A diferencia de la maestra, el co-pensador ayuda a aplicar. A diferencia de un consultor, el co-pensador piensa en el grupo de miembros de la organización y no para ellos. El co-pensador debería contribuir a la integración y la alineación, después de una visión comprendida, compartida y comprometida, sostenido por una cultura de la innovación, el crecimiento y la competitividad como un vector de su desarrollo de la estrategia competitiva sostenible.

III. Modelo Penta

Con el fin de tener un esquema conceptual, así como en la práctica tener un marco referencial y fases operativas para intervenir en el diagnóstico y la formulación y aplicación de la estrategia de un complejo socio-técnico de sistemas. (LEVY, MAYONESA, 2010, pág. 63)

Este modelo Penta se ha enfrentado en muchas ocasiones y ha experimentado altos niveles de rendimiento en docenas de organizaciones de todo tipo en varios países tales como el que actualmente está llevando a cabo en MEDICUS (empresa los planes de seguro de salud), o los que se han hecho, entre otros, *Carrefour*, *International Business Machines (IBM)*, *el Banco de la Provincia de Buenos Aires*, *City Bank*, en Argentina, *Coca-Cola* en Brasil, *Banco del Caribe*, Venezuela; *Grupo Elizalde en Filipinas*, *Coca-Cola*, *Volkswagen Lester* en Uruguay.

El Penta es el núcleo de la metodología de Desarrollo Competitivo y articulación de los cinco pilares fundamentales de cualquier organización: Estrategia, Cultura, Recursos, Gestión y Mercados y sus interrelaciones. El Modelo Penta por otro lado, es un mapa completo de todas las fuentes posibles de generación de iniciativas de innovación. Como se muestra en la siguiente figura:

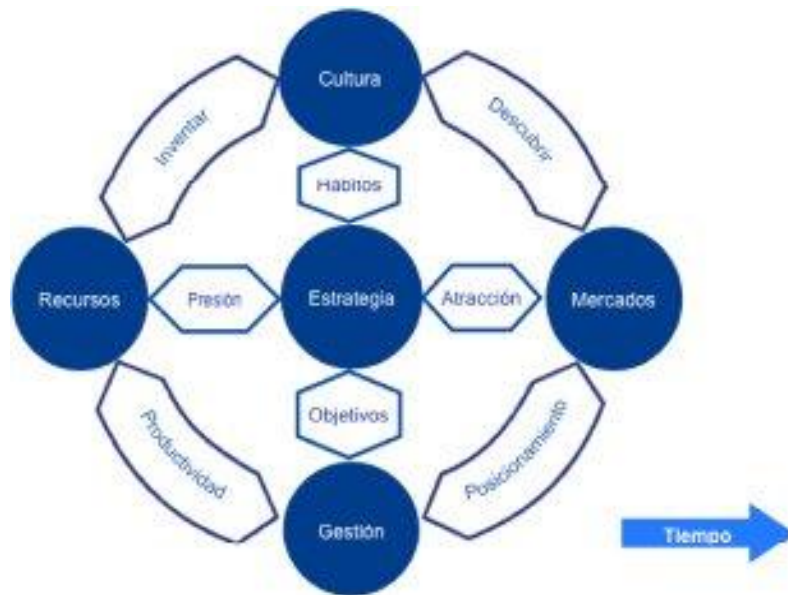


Figura 1. Penta, competitiva modelo de desarrollo

Fuente: (Levy, 1998, pág. 35)

El proceso tiene como objetivo determinar las iniciativas de innovación, especialmente en el nivel estratégico y los objetivos a alcanzar y cómo se pretende lograr a través de una cultura de la innovación, incluida la estratégica, pero la conducción de innovaciones tácticas y operacionales. Pero a medida que las empresas tienden a la rigidez de sus mapas mentales, el co-pensador debería ayudar a identificar estas construcciones subjetivas para mejorar la alineación entre las áreas y niveles.

1. El pilar de la estrategia

Se ha dicho que la estrategia de la empresa es la forma en que decide crear valor económico sostenible dentro de un riesgo aceptable. El Penta tiene en cuenta las dos decisiones. (LEVY, 2010, pág. 56)

La primera es la decisión de la cartera, en la que las empresas pretenden crear valor sostenible. Y la segunda es la decisión de la estrategia competitiva, ¿por qué pretender ser líder rentable y preferido en cada uno de estos mercados a través de la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y las iniciativas de innovación esenciales. Innovación para consolidar las fortalezas, superar las debilidades, neutralizar las amenazas, aprovechar las oportunidades; y, en última instancia, la innovación estratégica para liderar el futuro. El pilar central de este modelo es la estrategia, que consiste en definir los propósitos de la empresa, con el propósito fundamental de creación de valor económico, es decir aumentar continuamente el valor de la compañía y el beneficio de los accionistas. Para generar el máximo valor se requiere mejores ingresos y menores costos. Mejores ingresos a través productos superiores, más altos niveles de calidad, se traduce ventajas competitivas con respecto a los competidores. Y menores costos requieren procesos eficientes, proveedores calificados, procedimientos administrativos y comerciales adecuados, sistemas de control eficaces, financiación conveniente, etc.

Misión de la empresa: Implica determinar en qué negocios se ha de operar para incrementar el valor de la inversión de los accionistas. Las siguientes consideraciones deben guiar el establecimiento de la misión:

a) El objetivo perenne es crear valor económico para los accionistas. Se debe evaluar a la empresa en términos sistémicos.

- b) Definir los segmentos de mercado que se va a atender, determinar qué características debe tener el segmento para ser considerado atractivo de acuerdo con los propósitos y recursos de la empresa.
- c) Escoger las áreas estratégicas o unidades de negocio.
- d) Identificar las habilidades distintivas, capacidad diferencial que dispone la empresa en el manejo de recursos, administración de cadena de valor.
- e) Escoger los productos que va a ofrecer la empresa conforme a sus habilidades distintivas.
- f) Definir el vector estratégico que pretende conseguir la organización.

2. El pilar de la cultura

Es la matriz relacional-emocional, la cosmología, la forma de vida que permite guiar las ideas, creencias, valores, hábitos, estilos y el clima, para coordinar las distintas áreas de la organización y tratar de crear una visión comprendida, compartida y comprometida. El *CEO (Chief Executive Officer)* toma la posición celular (*Jefe Ejecutivo Líder de Aprendizaje*) cuya bandera es hacer de la innovación un valor fundamental de la cultura de su organización, basado en el aprendizaje y el conocimiento colectivo. Especialmente el fomento de una cultura de descubrir e inventar.

3. El pilar de los recursos

Se conforma por: gente, recursos tangibles, financieros, de producción, de infraestructura y de recursos intangibles, tecnología de la información, imagen mística, de crédito, de tiempo, de maniobrabilidad, orgánica y estabilidad. La Innovación sugiere que esta constelación de recursos permite a cada uno de

ellos y de conexión entre éstos. Se debe considerar los siguientes puntos para escoger el perfil de desempeño:

Tabla 1.

Matriz de perfil de desempeño

PERFIL DE DESEMPEÑO	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	MUY POSITIVO
GENTE					
OPERACIONALES					
FINANCIEROS					
INFRAESTRUCTURA					
INFORMACIÓN					
TECNOLOGÍA					
IMAGEN					
CRÉDITO					
TIEMPO					
MÍSTICA					
CAPACIDAD DE MANIOBRA					
ESTABILIDAD					
ORGANICIDAD					
EVALUACIÓN GENERAL					

Fuente: (Levy, 1998)

4. El pilar de la gestión.

Tiene que ver con su diseño organizacional, con sus sistemas y procesos de información. Las innovaciones que decidan implementar deben ser considerados y estos proyectos, ejecutados por la metodología de "Gestión de Proyectos" (*Project Management*) para garantizar su aplicación.

5. El pilar del mercado

Incluye posicionamiento, marca e imagen, construcción y mantenimiento de la ventaja competitiva y la detección de nuevos mercados atractivos. Tiene que ver con el impacto del escenario externo, el tamaño y tasa de crecimiento, las barreras de entrada y de salida, el poder de negociación de los proveedores, distribuidores y clientes finales, la compatibilidad tecnológica y cultural, la sinergia y el riesgo, hoy y mañana. (LEVY, MAYONESA, 2010)

La principal responsabilidad de la alta dirección, que depende de la calidad del pensamiento estratégico, imaginar escenarios futuros basados en la innovación directriz, la innovación en la forma de reinventar el éxito.

Tabla 2.

Atractivo de mercado

Atractivo del mercado	Muy negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muy positivo
Nivel de rivalidad					
Productos sustitutos					
Poder de los clientes					
Poder de los proveedores					
Impacto del escenario					
Tamaño de la apuesta					
Barreras de entrada					
Barreras de salida					
EVALUACIÓN GENERAL					

Fuente: (Levy, 1998)

6. Los vínculos entre los cinco pilares.

La estrategia es la asignación de recursos adecuados en mercados atractivos. Dada la base de recursos de la empresa, de acuerdo con el nivel de sus conocimientos, sus mapas mentales, en definitiva, sus habilidades distintivas se obtiene un mayor o menor nivel de productividad en el uso de sus recursos. La productividad genera un efecto de presión para ayudar a crear valor económico sostenible.

La estrategia competitiva se basa, entonces, en dos factores clave: las ventajas competitivas de la parte de mercado, es decir, la atracción de la colocación de las marcas y las habilidades distintivas, es decir, la presión de la productividad en el uso de sus recursos. Esta es la liga de la *Paradigm Link*. Este es el eje horizontal del Penta: Estrategia, Recursos y Mercados. Es el eje de la formulación. Considerar ahora el eje vertical de la Implementación, Estrategia, Cultura y Gestión.

La cultura puede ser endógena o exógena u orientada, a descubrir. El descubrimiento de las necesidades, inventar satisfactores. Tiene que ayudar a la compañía a alcanzar dirige a ambos lados. La primera tiende a optimizar los recursos y la segunda hacia la lealtad del mercado. De la cultura surgen hábitos a diario, que son comportamientos que promueven o dificultan la aplicación de la estrategia.

Desde el pilar de la estrategia, emergen los objetivos específicos que pueden diseñar el pilar de gestión teniendo en cuenta la adaptación a las exigencias de

los diferentes mercados servidos y la integración para optimizar el uso de los recursos.

IV. Innovación, transvección, interrupción y liderazgo colectivo

“La presión para innovar está creciendo en dimensión, en la aceleración y en complejidad. Inclusive el concepto de innovación muy tradicional, podría haber quedado obsoleta.” (LEVY, 2010, pág. 26) De acuerdo con estudios internacionales, los ejecutivos de las empresas, esperan que el porcentaje total, procedentes de nuevos productos, tienden a representar en porcentaje, cada vez más en sus ingresos anuales.

En los próximos años, cada vez más empresas se convertirán en obsoletas debido a los cambios en las demandas de los mercados finales, la presión de los canales de distribución, los avances tecnológicos, los cambios psico-socio-culturales de los miembros de la organización, lo que los competidores hacen y la mayor convergencia entre los diferentes sectores industriales, por mencionar los ejes más relevantes. El nivel de rivalidad competitiva es máxima, donde los conceptos de estrategia parciales, no son los instrumentos más apropiados para crear valor, ni para los accionistas, ni para los clientes ni para la supervivencia. (LEVY, 2010, pág. 54)

El riesgo estratégico aumenta en proporción geométrica con a la esterilidad de la innovación. Algunas empresas ni siquiera confían en sus propias capacidades para manejar este riesgo. Sin embargo, estas empresas tienen necesidades desesperadas para innovar y mantener su competitividad.

Esta paradoja aumenta al tener que tomar decisiones para que los productos que dan la cantidad de recursos (decisión estratégica cartera), si para proteger a las presentes líneas, evitando las innovaciones radicales, o las oportunidades futuras que ponen en peligro las ventas y los tiempos a corto plazo. Incentivos en conflicto, las inversiones tradicionales y metodologías de control, sin que se actualiza, matan a las grandes ideas o permiten los mediocres o malos se ponen en acción. Muchas veces estas empresas observan con incredulidad cuando sus competidores van por delante primero y lanzar estas mismas ideas.

Para las empresas más dinámicas competitivas, tan diversos como los de alta tecnología, o en la moda, este ritmo obsolescencia podría ser inferior a un año. Estéril de innovación, sus empresas están condenadas a desaparecer. Pero para generar innovación rentable está lejos de ser fácil y lejos de ser llevado a cabo, con los viejos modelos mentales, con el que se ha concebido las competiciones hasta hoy.

Muchas empresas han fracasado en el impulso para crear o al menos descubrir nuevos conceptos y definir si se están poniendo en práctica una estrategia de sustentación (mejoras incrementales en las actuales producciones o servicios en línea directa) o si se están formulando estrategias de desarticulación. (LEVY, 2010, pág. 25)

La participación e implicación generalizada propuesta, apunta hacia la protección de la organización de este problema, a través de la aplicación del concepto de liderazgo colectivo, basado en las tres dimensiones clave de esta

metodología, la intensidad direccional, interpretación común e Identidad Competitiva.

La empresa que gestionan estas tres dimensiones clave, puede ser considerado verdadero cambiadores de juego, (que cambian las reglas del juego), las empresas preparadas para la innovación tradicional incrementales, y también para generar interrupciones innovadoras, lo que significa cambiar las reglas de juego de la dinámica competitiva. Formulan y ejecutan estrategias competitivas avanzadas e integradas. (Santesmases, 2012, pág. 57)

Pero hay que tener en cuenta, que cada vez que un nuevo concepto se ha desarrollado, la cadena de suministro y distribución que permite que sea concebido, hizo una para ser puesto a disposición del cliente final, sin embargo, no pueden prepararse para operar en estos brusco salta hacia nuevos niveles de complejidad de los nuevos mercados globales. El modelo Penta, se tendrá en cuenta para analizar todos los eslabones de trans-convección o valores de cadena, debe ser un instrumento idóneo para la transformación sistémica.

Los cambiadores de juego apuntan hacia una mejor y antes de las innovaciones sustentación (incremento) como los de la interrupción, estas últimas, por lo general ignorados por los ejecutivos responsables de las líneas ya establecidas, tratando de proteger sus productos actuales. Son mejores en la generación de las ideas o en la incorporación de los conceptos, no comunes en los mapas mentales de sus organizaciones y modelos de negocio en desarrollo en los que

las inversiones pueden ser mucho más atractivas. Comprendiendo la brecha entre el desarrollo de los productos tradicionales y la evolución de la demanda, proponiendo nuevas promesas y decidir los mejores diseños de organización con el fin de poner en práctica estas innovaciones.

Esto requiere un revestimiento sistémico radical como Penta de que ayuda a alcanzar, explotando el interactivo y sobre todo la innovación en un marco de liderazgo colectivo. La conversión de las ideas en el desarrollo y el desarrollo en la creación de valor.

1.5.2 POSICIONAMIENTO A TRAVÉS DE MEDIOS DIGITALES

En la actualidad, con las nuevas tecnologías de la información, estas se presentan y transmiten de forma digital. Permitiendo el intercambio de información y conocimientos sin que las personas estén obligadas a coincidir en un espacio y en un momento determinado.

Las tecnologías de la información y la comunicación desempeñan el principal papel en el desarrollo de las nuevas formas de comercio, ya que permiten desarrollar actividades de comunicación interactivas entre las empresas, clientes, proveedores y demás. Las principales características son:

- Ausencia de un establecimiento físico y real.
- Contacto a distancia entre cliente, proveedor, empresa, desarrollador y demás aristas de cualquier modelo de negocio.

Debido a este desarrollo el marketing en general a evolucionado de la misma forma vertiginosa con el Marketing digital, el mismo que ha sido definido como un sistema interactivo dentro del conjunto de acciones del marketing de una empresa, que utiliza los sistemas de comunicación DIGITAL para conseguir como objetivo principal conseguir una respuesta a una transacción comercial.

Internet es la herramienta principal que marca las pautas que hay que tener en cuenta para poder implantar una buena estrategia de marketing digital. En internet, los consumidores tienen un comportamiento determinado que las empresas deben conocer para adecuar su estrategia de marketing. Entre tales comportamientos se pueden distinguir los siguientes:

- No se limitan a comprar y pagar el producto, sino que también buscan información sobre él.
- Revelan sus preferencias.
- Negocian con los vendedores.
- Intercambian información con otros consumidores.

Las reacciones a la audiencia a las que se dirigen las acciones de marketing son medibles, ya sea a través del control de los niveles de audiencia del sitio web, de los mensajes de respuesta o de sus decisiones de compra. Las acciones de marketing digital deben estar provistas de estos mecanismos para saber en qué momento una empresa debe retirar el producto del mercado.

1.5.2.1 VENTAJAS EN LA UTILIZACIÓN DE MARKETING DIGITAL COMO HERRAMIENTA DE POSICIONAMIENTO

1. Acceso a un mercado global y en crecimiento exponencial.
2. Se puede variar de forma rápida y precisa las características de la oferta e incluso modificar las estrategias de comercialización y ventas.
3. Costos relativamente bajos en la entrada y operación del servicio ya que no existe exposición física del producto.
4. Se puede operar con stocks inferiores a los que exige la distribución física.
5. Mayor Oportunidad y facilidad de promocionar otros productos.

Para las empresas PYMES el internet es valioso al momento de aplicar a la empresa “EL PUERTO”.

Ventajas para el consumidor:

1. Comodidad y conveniencia de efectuar la compra desde cualquier lugar y en cualquier momento.
2. Acceso a una oferta mucho más amplia de la que se puede encontrar en los establecimientos locales.
3. La facilidad para efectuar comparaciones de precios y evaluar ofertas.
4. La evaluación de productos y servicios con gran rapidez.
5. Acceso a mayor información.

6. Mayor grado de profundidad en la información.
7. Información más adecuada a los intereses y objetivos de la persona.
8. Acceso a productos que no son adquiribles fácilmente de forma local.
9. Sensación de entretenimiento.
10. Intimidad en el proceso de compra, libre de presiones e influencias del vendedor.

Internet ha llegado a ser un motor muy importante de cambios en las relaciones comerciales ya que permite dirigirse de forma personalizada a grandes audiencias, y aprovechar el contacto directo e interactivo con las personas. En el marketing digital el internet se ha convertido en la herramienta principal para crear y mantener relaciones con los clientes. (FONT, 2010, pág. 78)

En este escenario donde las nuevas tecnologías se están abriendo paso surgen dudas hasta cierto punto razonables sobre si la empresa se encuentra suficientemente preparada para el cambio y de si entiendo realmente cuales son las verdaderas reglas para competir. La importancia de todas las acciones de marketing en internet es que se muestren con todo su poder. Las acciones de marketing de la empresa pueden llegar a un grado tal de particularización que los clientes contesten con reacciones absolutamente contundentes. Algunas de las formas de hacer marketing en internet:

a. POSICIONAMIENTO VÍA *ONE TO ONE*

Una de las grandes ventajas que proporciona internet es la interactividad con el usuario, lo que proporciona a la empresa información sobre sus primeras impresiones permitiéndole adaptar la oferta de productos y servicios a su alcance. (HirtGeofrey, 2012, pág. 63)

El Marketing *one to one* todo un sistema de personalización que debe no solo apoyar la estrategia de marketing internamente, de hecho se convierte finalmente en el fundamento mismo de la planificación del marketing digital.

Esta plataforma nos permite:

- Observar la navegación del usuario.
- Observar datos relevantes para configurar el perfil del cliente.
- Generar estadísticas para la toma de decisiones estratégicas concretas.
- Lograr interacciones altamente personalizadas donde el cliente reciba única y exclusivamente la información que le es relevante.
- Ofertar los productos y servicios que se esperan.

b. POSICIONAMIENTO EN BUSCADORES

Este tipo de marketing en internet consiste en generar visitas y repetición de éstas. Esta estrategia de marketing se pone normalmente en marcha con acciones de presencia en buscadores. Consiste en llevar a cabo el mayor número posible de acciones de marketing para que sean lo más efectivas posible, en definitiva estar presente en muchos

sitios diferentes con el fin de crear múltiples puertas de entrada a la posibles clientes.

c. POSICIONAMIENTO POR RECOMENDACIÓN

El Marketing de Recomendación tiene como máxima finalidad conseguir que el cliente satisfecho actúe como un prescriptor, y dé comienzo al nuevo ciclo. Esta estrategia se apoya normalmente en estrategias de marketing viral, es decir, en formas estudiadas de generación de red por parte de los usuarios y/o clientes. (EISENMANN, 2012., pág. 26)

El marketing viral es una de las modalidades importantes dentro del marketing en internet. El marketing viral puede generarse automáticamente con acciones de recomendación espontáneas. Suele ser el resultado de programas específicos de incentivación o bien consecuencia de una estrategia combinada. En la actualidad, este tipo de acciones supone aproximadamente el 30% de la generación de nuevo tráfico a la página web de una empresa. A ello hay que añadir el hecho de que se trata de tráfico de usuarios convencidos por la opinión de un suscriptor, lo que aumenta en gran medida la probabilidad de ser una visita altamente interesada.

d. PROSUMER

La primera vez que se utilizó el término “*prosumer*” fue en 1980, cuando Alvin Toffler, en su libro “*La tercera ola*”, predijo que en un

momento los roles de productores y consumidores se verían entrelazados y complementados; una vez que el mercado se saturase de la producción en masa de productos estandarizados y en la búsqueda de mantener el crecimiento de la ganancias, las empresas iniciaren un proceso de “personalización en masa”, entendido éste como la producción a gran escala de productos personalizados, por consumidores involucrados en el diseño y manufactura de tales productos.

El hecho de que los consumidores se involucren en el proceso de producción, especificando los requisitos de diseño, pudo pasar de los textos especulativos a la realidad, cuando los anteriores consumidores pasivos pudieron intercambiar información sobre los productos a través de las redes sociales y los blogs, interesándose primeramente en las características reales de los productos, y posteriormente, en que la elaboración de tales productos pudiese efectivamente satisfacer sus expectativas. En tal virtud, un consumidor de información se convirtió en el productor de información para otro consumidor, es decir en un “prosumidor”, logrando difundir información sobre las características de un producto sin que la empresa involucrada directamente en su comercialización haya debido gastar valor alguno en tal difusión de información. Un ejemplo sobre el éxito de promover el “prosumo” es aquel realizado por “*Amazon.com*”, el cual se posicionó como un líder de comercio electrónico, en parte, debido a su habilidad para construir

relaciones entre sus clientes, en forma de conversaciones, favoreciendo el intercambio de información entre ellos.

Fuera del consumo que se realiza a través de medios electrónicos, la personalización masiva no se ha presentado en los medios convencionales del comercio, siendo aún en estas áreas los consumidores pasivos. Cabe señalar que un “*prosumer*” no tiene fines lucrativos, sólo participa en un mundo digital de intercambio de información.

1.5.2.2. INVESTIGACIÓN EN EL MARKETING DIGITAL

La gran cantidad de información disponible en la red y la naturaleza interactiva de esta hacen que internet se haya convertido en un entorno adecuado para la obtención de información en el proceso de investigación comercial de la empresa. (FONT, 2010, pág. 27)

La información que se obtiene por internet puede tener carácter:

a. Información Primaria:

En el caso de que la información se genere de forma específica para la investigación. En la obtención de la información primaria, la tecnología relacionada con internet permite obtener información de los clientes y de otros públicos de interés para la empresa, de modo específico para la investigación comercial. Esta información puede referirse al uso que hacen de internet u otros aspectos interesantes. Para obtener esta clase de información existen diferentes instrumentos

tales como: comunidades virtuales, encuestas, ficheros de actividad, y paneles en red.

b. Espacios de intercambio en comunidad virtuales:

La empresa puede obtener información a partir de las aportaciones de los usuarios en los aspectos de intercambio de las comunidades virtuales que haya creado con esta intención. Estas comunidades están formadas por personas con intereses y necesidades comunes. En las comunidades virtuales se comparte información y opiniones a través de grupos de noticias, listas de correo y conversaciones en red por lo que pueden ser instrumentos adecuados para conocer los intereses, actitudes y comportamientos de quienes participan. (GARCÍA VALCÁRCEL, 2011, pág. 57)

En la investigación comercial es importante la participación de empresas, esto facilita la interacción de personas de distintas áreas geográficas.

c. Metodología de selección de participantes

- Captación de participantes potenciales con acceso a la red a los que se le solicita que complementen un formulario.
- Selección de los participantes, a los que se les ofrece incentivos por intervenir en la dinámica de grupo.
- Reunión de grupo en un espacio de discusión de la red moderado por el investigador de marketing.

d. Ficheros de actividad de internet

Es necesario que en el sitio *Web* se registre los siguientes datos cuando se ingresa por primera vez, así:

- a. La dirección de la que procede la petición de la información.
- b. El día y hora en que ha sido requerido el archivo.
- c. El archivo específico que se ha solicitado.

e. Paneles en red

El panel está formado por una muestra significativa de la población objeto del estudio de la que se obtiene información periódica sobre sus hábitos de navegación, compra y consumo. A diferencia de las encuestas la muestra de individuos en el panel tiene carácter permanente, es obvio que para que la muestra seleccionada sea representativa de la población a estudiar, debe verificarse con exactitud que sus características se ajusten a toda la población. (CHAFFEY, 2003, pág. 79)

Una modalidad de paneles en red lo constituyen los paneles para la medición de audiencias. Una aplicación instalada en los computadores de los miembros que pertenecen al panel registra sus movimientos en la red. Es necesario incluir en la red los datos del usuario como:

- Características demográficas.
- Características socioeconómicas.

- Características psicográficas.
- Comportamientos de compra.
- Comportamientos de consumos.

Todo esto ayudará al desarrollo de las estrategias de marketing digital.

f. Información Secundaria

En el caso de que se trate de datos procedentes de estudios ya realizados. En la obtención de información secundaria, internet es un poderoso recurso para acceder a bases de datos y obtener estudios y publicaciones científicas elaboradas por otras personas y organizaciones ya que constituye un gran depósito de información en el que es posible encontrar datos que sirvan para el propósito de la investigación comercial.

Aunque cada vez son más los institutos de investigación y consultoras que comercializan estudios sobre múltiples temas a través de este canal, que se benefician de un precio de quienes desean acceder a esto, sin embargo gran parte de la información disponible en internet se proporciona de forma gratuita. Para localizarla se puede recurrir a programas de búsqueda con lo que resulta fácil explorar múltiples recursos como bases de datos, estudios realizados, publicaciones científicas, etc.

1.5.2.3 POSICIONAMIENTO A TRAVÉS DE REDES SOCIALES

Se está presenciando una auténtica revolución tecnológica que muy pronto nos permitirá reunir todas esas tecnologías entre ellas, para aumentar aún más la flexibilidad y la comodidad. La concienciación puede resultar difícil porque se está acostumbrados a usar primero una herramienta y luego otra. Llegará el día en que su frigorífico podrá ponerse en contacto con su supermercado habitual para informarle que le falta un litro de leche y verá entonces que su vendedor preferido toca a su puerta para traérselo, todo ello de forma automática pero en función de lo que se mismo haya programado.

Y sin embargo, esta nueva era a menudo genera un sentimiento de impotencia, de descontrol, y por lo tanto de miedo, y al mismo tiempo una sensación de excitación ante todas esas posibilidades a las que ahora se tiene acceso. En este nuevo entorno lleno de excesos, con os defensores de las nuevas tecnologías por un lado y los detractores por otro, un único denominador común se impone: las relaciones humanas.

Este nuevo concepto que une a los individuos se presenta como un filtro. Evidentemente, no nos sentimos de la misma manera cuando hablamos con alguien desde detrás del computador, a cuando lo haceos cara a cara. (FONT, 2010, pág. 89)

Las redes sociales atraen a los profesionales por los recursos y las posibilidades de marketing que ofrecen dichos servicios a menudo gratuitos. En realidad, el único elemento que hará que dicha herramienta genere beneficios será la manera en que se la utilice desde el punto de vista relacional.

1.5.2.4 POSICIONAMIENTO A TRAVÉS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Con el tiempo las comunicaciones han evolucionado, los tipos de conexiones se han multiplicado, además del teléfono, ahora se tiene los teléfonos móviles, los computadores. Además de las conexiones clásicas por cable, se tiene wifi y la fibra óptica. Cada uno de esos tipos diferente de conexión permite diferentes tipos de intercambio: es posible intercambiar información en forma de texto, de imágenes, de videos, tanto de carácter personal como profesional.

El término “medio de comunicación” incluye la palabra de origen latino “medio” que se define como lo que está en el centro de algo o entre dos cosas. Encontramos así el sentido de vínculo, de relación, por lo tanto lo que hoy se conoce como los medios de comunicación (la tv, la prensa, la radio) son en cierta medida medios de comunicación social porque unen a los individuos a través de la información. Sin embargo, esos medios de comunicación son estáticos, como espectadores, lectores o parte de la audiencia, resulta

imposible interactuar con ellos. Somos sujetos pasivos ante tales medios de comunicación. (NORIEGA, 2008)

Si se quiere comunicar y crear al mismo tiempo algún tipo de interacción, será necesario contar con dos elementos: la información por supuesto y la tecnología que hará posible las interacciones y la comunicación de la información. La definición actual de “medio de comunicación social” es la siguiente: medio de comunicación que favorece las interacciones sociales y en el que intervienen la tecnología y la creación de contenidos. Esta definición también se puede aplicar a la red social.

1.5.3 MODELO DE ESTRATEGIA DE MARKETING

Introducción: Contribuciones de Philip Kotler en el campo del marketing

Philip Kotler (2008) como un líder importante del pensamiento en marketing es ampliamente reconocida. Por ahora, por lo que mucho se ha hablado y escrito sobre su contribuciones que se trata de una tarea de enormes proporciones para tratar de añadir al stock de visión y el respeto que ha sido ya expresada por las muchas ideas que él ha dado nosotros. Sin embargo, damos la bienvenida a la oportunidad de registrar la propia apreciación por sus logros.

Por otra parte, con el fin de proporcionar antecedentes y establecer contexto para el subconjunto de sus trabajos que abordan tema de la Gestión Estratégica incluido en este volumen, nos sentimos que tenemos la obligación de ofrecer el primer punto de vista sobre la naturaleza de las contribuciones totales de Philip Kotler a la comercialización el pensamiento y la práctica.

Para ello, se hace hincapié en sus contribuciones en tres grandes áreas: la conceptualización del papel y las tareas de gestión de marketing; ampliación el concepto de marketing, y comercialización cuantitativa pionero. Claramente, Kotler ha sido un "motor temprana" en el avance de las fronteras de la teoría del marketing y la práctica y ha expuesto en repetidas ocasiones un agudo sentido de la forma y en el que el campo podría desarrollarse y florecer. En primer lugar Kotler ha desarrollado numerosos marcos generales que integra ideas y conocimientos de diversas fuentes y conocimientos disciplinarios de la práctica con el fin de informar y enriquecerla comprensión de la gestión de marketing. Sus contribuciones se encuentran no sólo en numerosos artículos de revistas, sino también en su texto ampliamente usado, Dirección de Marketing:

Análisis, Planificación, Ejecución y Control, publicado por primera vez en 1971. Prácticamente todo el grupo de cuatro de nosotros responsables de la introducción a este volumen aprendidas comercialización del texto de Kotler. (Kotler & Levy, 2010, pág. 45)

En segundo lugar, además de estos marcos, Phil estuvo presente en la fundación del movimiento a "ampliar y profundizar el concepto de marketing." A través de numerosos artículos y docenas de libros que él y sus co-Autor han tomado imaginativamente comercialización a nuevos sectores ampliamente citados, lugares y organizaciones. En la ampliación de los límites del campo, ha profundizado nuestra comprensión de su esencia y en la práctica,

demostrando tanto la generalidad de la función y la función de marketing y la naturaleza contingente de las estrategias y políticas de marketing.

Por último, fue uno de los pioneros del marketing cuantitativo. Escribió una serie de artículos de revisión sobre el modelado en las etapas formativas de la esfera de la ciencia y la comercialización de un volumen masivo, *Marketing Toma de decisiones: un enfoque de modelo de construcción*, publicado por primera vez en 1971 que se convirtió en la obra de referencia indispensable, tanto para los profesores y estudiantes de doctorado.

1.5.3.1 POSICIONAMIENTO SOBRE LOS PAPELES DEL MARKETING ESTRATÉGICO

Philip Kotler tiene una reputación en todo el mundo como el gurú del marketing con *MBA* y ejecutivos de alto nivel. Como es evidente a partir del conjunto de los trabajos incluidos en este volumen, su obra se caracteriza por su innovador, integrador e interdisciplinario, y carácter acumulativo (la primera contribución amplia mencionado anteriormente). Él combina un sabor especial para el reconocimiento de los problemas con la sensibilidad a la práctica de la gestión y un talento para la claridad y síntesis.

Vale la pena señalar que la estrategia corporativa y organización literaturas economía en esta área (como Miller 1998 y Porter, 1981) siguieron en gran medida, en lugar de precedido trabajo de Kotler, lo que sugiere que muchas de las ideas de la Kotler sobre la naturaleza

contingente de la estrategia eran influyentes en el desarrollo del pensamiento no sólo en la comercialización, sino más ampliamente a través de otras áreas de la estrategia.

Si bien la elección del tema y el contenido del trabajo estratégico de Kotler, sin duda, contribuyeron a su impacto, su estilo para acercarse a su sujeto también fue importante en la toma de su obra más accesible e influyente. Kotler se centró en las cuestiones de actualidad y contemporáneas y lo hizo desde la perspectiva de la toma de decisiones de marketing, haciendo su trabajo de inmediatas acciones concretas y pertinentes. Sin embargo, sus ideas se basaban en las disciplinas de base de comercialización (economía, estadística y la psicología), lo que garantiza su rigor y la reducción de su vulnerabilidad a la crítica académica. Por último, Kotler demostró relevancia recurriendo a prácticas de la industria, utilizando ejemplos de la prensa especializada y su experiencia en los negocios personales.

1.5.3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS DOCUMENTOS DE ESTRATEGIA KOTLER SELECCIONADOS

Para proporcionar una exposición más detallada de los seis trabajos de investigación de Kotler en la estrategia de marketing en la siguiente sección, clasificados por el aspecto ambiental en el que se centran. Primero se examina el trabajo mirando a los efectos del ambiente externo sobre la estrategia (escasez y la inflación), seguido de un examen de la función de la posición de mercado de la empresa

(estrategias de cuota de mercado). Mediante el examen de la aplicación de estos métodos a los negocios a los mercados de negocios (B2B) en el caso particular de estrategias de marca.

a. **Estrategia en condiciones económicas adversas**

A finales de 1971, Kotler y Levy publicaron un artículo en la revista Harvard Business Review que introdujo el entonces novedoso concepto de "desmarketing", definido como "ese aspecto de la comercialización que se ocupa de los clientes desalentadores en general o una cierta clase de clientes, en particular en ya sea de forma temporal o permanente". (Kotler & Levy, 2010, pág. 57)

Este trabajo continuó con el tema de "ampliar el concepto de marketing" que Levy y Kotler habían sido pionera en su artículo de referencia 1969, pero aquí se embarcó en una nueva dirección que llevó a (1972) la formulación posterior de Kotler de "un concepto genérico de Marketing, "Argumentando que la concepción popular de la comercialización como tratar sólo con" la promoción o la ampliación de la demanda "era demasiado estrecho e ignoró lo que los vendedores" en realidad hacer en diversas circunstancias ". (Kotler & Levy, 2010, pág. 79)

Levy y Kotler procedió a demostrar que" el exceso de demanda es un problema de marketing como el exceso de oferta "(p.75). Posteriormente, Kotler (1973) refinó esta distinción aún más, la

delimitación de ocho diferentes "estados de la demanda" y especificando la "tarea de marketing principal asociada con cada uno de los cuales fue "desmarketing".

1.5.4 SEIS PREGUNTAS PARA EL ÉXITO DE POSICIONAMIENTO

Enfoque del posicionamiento: el enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; revincular las conexiones que ya existen

Preguntas para el éxito de posicionamiento

Pregunta 1. ¿Qué posición ocupa?

El posicionamiento comienza a la inversa. En vez de comenzar por uno mismo, se comienza por la mente del público. En vez de preguntarse quién es usted, se ha de preguntar qué posición ocupa ya en la mente de otras personas.

Pregunta 2. ¿Qué posición desea ocupar?

Proyectar cual sería la mejor posición que se debería ocupar, desde un punto de vista a largo plazo. Determinar qué posición ocupar es clave porque hay casos en que ya hay otro que la ocupa.

Pregunta 3. ¿A quién debe superar?

Enfrentarse a la competencia es el principal problema en la mayor parte de las situaciones de mercado. Lo más recomendable es buscar una posición que nadie haya ocupado.

Pregunta 4. ¿Tiene recursos suficientes?

Cuesta recursos conquistar una participación en la mente, cuesta recursos ocupar una posición, cuesta recursos mantener una posición una vez ocupada.

Un gran obstáculo para lograr posicionamiento es buscar lo imposible.

Pregunta 5. ¿Puede resistir?

Salvo raras excepciones una empresa casi nunca debe cambiar su estrategia básica de posicionamiento. Solo su táctica, aquellas maniobras a corto plazo cuyo propósito es llevar a cabo una estrategia a largo plazo.

El asunto consiste en retomar esa estrategia básica y mejorarla. Encontrar nuevas maneras de instrumentarla; nuevos modos de evitar el factor del hastío.

Pregunta 6. ¿Está a la altura de su posición?

La creatividad por sí misma no vale nada, solo cuando está subordinada al objeto de la conquista de posiciones puede contribuir en algo. (AL RIES & JACK TROUT, 1990., pág. 48)

El concepto de posicionamiento desarrollado por Ries y Trout revolucionó la forma como se hace publicidad. Por primera vez se trataba el tema de cómo comunicar en una sociedad que sufre de exceso de comunicación. (Santesmases, 2012)

La idea es que la empresa debe crear una “posición” en la mente del prospecto, que refleje las fortalezas y debilidades de la empresa, sus productos o servicios

(y las de sus competidores). Una vez conseguida la posición, es necesario mantenerla. (AL RIES & JACK TROUT, 1990., pág. 50)

- En un libro lleno de casos y anécdotas de éxitos y fracasos, los Autor demuestran que el posicionamiento, entre otras cosas:
- Ayuda a construir una estrategia basada en las debilidades de sus competidores.
- Permite utilizar su posición actual y beneficiarse de ella.
- Funciona aun cuando su producto no sea el primero en el mercado.
- Facilita la selección del nombre de su producto, camino al éxito.

a. Penetrando la mente

Su producto puede ser líder siendo la primera marca en el cerebro del consumidor. Muchos expertos de mercadeo pasan por alto las innumerables ventajas de ser el primero, y en su lugar atribuyen el éxito de marcas como Kodak, IBM y Coca Cola a una gran estrategia de mercadeo.

En ciertas categorías de productos, existen dos marcas líderes. Se vuelve una pelea inestable, en la que cualquiera de las dos puede ser la número uno por años. La preocupación de los líderes son en general, a largo plazo, con miras a diez o quince años. La clave es ser flexible también a corto plazo, lo que asegura un futuro inmediato más estable.

Las estrategias utilizadas por los líderes de una categoría no necesariamente funcionan para el segundo. Muchos seguidores se enfocan en mejorar sus

productos, para superar el de los líderes, y lanzan campañas de mercadeo utilizando un presupuesto menor. Esta estrategia generalmente no funciona - lo que realmente funciona es buscar un “hueco” en el mercado.

b. Llenando el hueco

Lo primero que debe hacer es buscar ese “creneau” en la mente de las personas; encontrará cientos de huecos para rellenar con sus servicios o productos. Esto es mucho más eficiente que tratar de compartir espacio en huecos ocupados. (AL RIES & JACK TROUT, 1990., pág. 58)

Para hacerlo, tiene que pensar al revés, ir en contra de la corriente. Si todos están ocupados haciendo cosas grandes, hágalas pequeñas (piense en el Volkswagen escarabajo). Si todos están haciendo productos económicos, hágalos usted costosos (piense en un BMW).

Cuando esté en la búsqueda de su “hueco”, se considera:

Sexo: es un “creneau” eficiente. *Marlboro* fue la primera marca de cigarrillos que se posicionó como masculina. *Virginia Slims* fue el primer cigarrillo en posicionarse como marca femenina. (KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, 2008, pág. 84)

Empaque: puede abrirle el camino hacia nuevos huecos. Por ejemplo, las medias panty *L’eggs* fueron las primeras en ser empaquetadas en un huevo plástico, además de ser las primeras medias de este tipo disponibles en el mercado.

Lo importante es querer llenar los “huecos” en las mentes de los consumidores, no en las de los líderes corporativos. Aquellos que rechazan el concepto de “*creneau*”, pretendiendo serlo todo para sus clientes, se encontrarán con que eso ya no tiene sentido en el mundo de hoy. (KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, 2008, pág. 84)

Sólo los productos y servicios bien posicionados, que llenan vacíos específicos, son capaces de sobrevivir.

c. El reposicionamiento de la competencia

Si no logra encontrar un “*creneau*”, o decide no buscarlo de un todo, aún puede alcanzar el éxito: reposicionando a su competidor, el que ocupa la primera posición en la mente del consumidor. Al hacerlo, está ayudando a posicionar su producto, al desplazar al que estaba allí. Una vez que una idea vieja ha sido desplazada, vender la nueva se vuelve mucho más sencillo, el consumidor buscará nuevos productos para llenar el vacío dejado. (Stanton, 2000, Pág. 49, pág. 84)

Por ejemplo, *Tylenol* logró reposicionar en Estados Unidos a su competidor más fuerte y consiguió ser el analgésico número uno, desplazando a la aspirina.

En ocasiones, el reposicionamiento implica una guerra, al relacionar y comparar su marca con las que ya se encuentra en la mente del cliente potencial. (AL RIES & JACK TROUT, 1990., pág. 95)

d. El poder de los nombres

Un nombre es un gancho de donde cuelga una marca que se posiciona en diferentes peldaños en la mente del cliente. En esta era de posicionamiento, el nombre de un producto es una de las decisiones de mercadeo más importante que debe tomar. Muchos se quedan con estrategias, nombres y campañas que funcionaron en el pasado. El detalle es que en el pasado existían pocos productos en el mercado, haciendo que el nombre fuera poco relevante.

El nombre debe ser el punto de partida para el posicionamiento. Un buen nombre debe indicar al cliente cuál es el beneficio del producto. Por ejemplo: crema “*Intensive Care*” (cuidado Intensivo) para la piel, Shampoo *Head & Shoulders* (cabeza y hombros) o baterías para automóviles *DieHard* (duro de matar).

Los nombres se pueden hacer obsoletos, lo que abre nuevas brechas o “*creneaux*” para la competencia. Es el caso de la revista *Esquire*, cuyo nombre se debió a la época en la que los hombres jóvenes solían firmar: “*John Smith, Esquire*” Sin embargo, la revista perdió su liderazgo ante la revista Playboy, en una época en la cual nadie recuerda que es un *esquire*. Cuando surge un nuevo producto en el mercado, es necesario darle un nuevo nombre, algo desconocido y que no suene familiar, el nuevo producto está creando un nuevo territorio, y tiene que entrar por todo lo alto.

e. Estrategias de posicionamiento

Los productos y servicios no son los únicos que deben posicionarse las empresas también. Al hacerlo, creará la imagen de la empresa. Las

organizaciones se encuentran en una constante lucha por ocupar la mejor posición en las mentes de las personas.

El precio que los inversionistas están dispuestos a pagar por las acciones de una empresa depende de la fortaleza de posición que esa empresa tenga dentro de la mente de los potenciales compradores.

De la misma forma, el concepto debe aplicarse a países, grupos sociales, organizaciones religiosas, industrias, líderes, todo el mundo debe posicionarse.

Para lograrlo, algunas estrategias:

- Es importante comprender el papel de las palabras, incluyendo nombres, slogans, descripciones.
- Hay que saber cómo estas palabras afectan a las personas.
- Se requiere contar con visión, coraje, objetividad, simplicidad y sutileza.
- Hay que estar dispuesto a hacer sacrificios.
- Se requiere paciencia y de tener una visión global de las cosas.

f. Refuerzo de su posición

Coca Cola aseguró su posición de liderazgo entrando primero en la mente de los consumidores.

Mantiene esa posición reforzando constantemente el concepto de “producto original”, acusando a sus competidores de ser copia. No se trata simplemente

de decir “somos el número uno”, sino de mantener una posición como “el original, el verdadero”.(AL RIES & JACK TROUT, 1990.)

Esa estrategia de “nosotros lo inventamos” es de gran utilidad para empresas como *Xerox*, *Polaroid* y *Zippo*.

Cuando usted no es líder en el mercado, pero tiene un servicio o producto que llenará un “*creneau*”, puede usar esta misma estrategia de posición para reforzar su ocupación de este nicho previamente desatendido.

Por ejemplo, *Nyquil* debutó como la primera medicina de resfriado sólo para uso nocturno, y se ha mantenido exitosamente dominado ese “*creneau*” desde entonces. No lleve el nombre del producto a otras áreas que corran el riesgo de fracasar. Es preferible crear una nueva marca para estos experimentos. Otra forma de conocer la mente o el comportamiento de los clientes potenciales es adelantar una investigación de posicionamiento, lo que resulta útil para desarrollar una estrategia y venderla a la alta gerencia de la empresa.

Cuando un cliente potencial tiene una opinión positiva acerca de lo que usted tiene para ofrecerle, hay que concentrar la estrategia en esa opinión, ya que este es el “*creneau*” que usted debe llenar. Usted puede ganar al posicionarse como el mejor en esa área particular.

Por ejemplo, si lo único que pareciera diferenciarlo del resto de la competencia según los clientes es su conveniente ubicación geográfica como empresa, use este hecho en su mercadeo. Con estas estrategias, usted puede crear la posición que desea para su compañía, servicio o producto.

1.6 MODELO DE POSICIONAMIENTO PARA “EL PUERTO”

El modelo de posicionamiento que aplica El Puerto de basa en el Modelo Penta de Alberto Levy y la metodología propuesta por Phillip Kotler para posicionar un producto o un servicio en el mercado. Se aplicará para diagnosticar y realizar una propuesta de posicionamiento en la empresa “El Puerto”, con el objeto de apoyar en sus intentos de crear valor económico. Este es la interacción entre los cinco pilares básicos: la estrategia, la cultura, los recursos, la organización y los mercados.

II. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EMPRESA “EL PUERTO”

DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN ARTÍCULOS DE HOGAR

El macro entorno es un factor influyente dentro del desarrollo de la empresa en el mercado, las organizaciones se pueden ver afectadas por factores como: político, económico, social y tecnológico (análisis PESTEL), cualquiera de estos factores pueden influir de manera favorable o desfavorable en el crecimiento de la empresa. Además este análisis permitirá tener una visión clara de la realidad del país para poder tomar decisiones acertadas de planificación.

2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Los factores para conocer el macro entorno ayudan a recopilar, organizar y analizar datos para convertirlos en información útil al momento de tomar decisiones de una empresa. Estos componentes son:

- Fuerzas demográficas.- con el estudio de la población y su integración su ubicación y concentración geográfica género, edad, variables que pueda afectar a la empresa como tal.
- Fuerzas económicas.- que analiza las necesidades insatisfechas como el poder adquisitivo de un mercado
- Fuerzas naturales.- analiza el entorno natural y los recursos que se pueden obtener
- Fuerzas tecnológicas.- estudio de la tecnología para hacer las empresas más competitivas y creando valor para la sociedad.

- Fuerzas políticas.- estudio de la influencia que tienen los grupos sociales de presión, ya sobre las actividades económicas y limitantes en el accionar de las empresas.
- Fuerzas culturales.- estudio de los valores, preferencias y percepciones de la sociedad en general.

El país, las empresas, los proveedores, los clientes, competidores y el público operan en un macro ambiente muy amplio de fuerzas y tendencias que le dan forma a las oportunidades y éstas presentan al mismo tiempo nuevos desafíos. Estas fuerzas representan factores no susceptibles de ser controlados por lo que la empresa debe dar constante seguimiento y dar una respuesta a los cambios de los siguientes factores:

2.1.1 FACTORES ECONÓMICOS

Los factores económicos son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades socialmente humanas. Existen muchos factores económicos, estos están clasificados por su potencialidad en la economía de un país:

El análisis de este componente es importante porque sus variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo de los mercados. Por ejemplo cuando aumenta el PIB, por regla general aumenta el consumo. Si la inflación aumenta por encima de los ingresos personales, disminuye el poder adquisitivo de las persona. (Economía Internacional, 2008, pág. 45)

2.1.1.1 EL PIB

Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado; es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio, además es un reflejo de la competitividad de las empresas.

¿Por qué es importante que crezca el PIB?

- Indica la competitividad de las empresas. Si la producción de las empresas no crecen a un ritmo mayor, significa que no se está invirtiendo en la creación de nuevas empresas, y por lo tanto, la generación de empleos tampoco crece al ritmo deseado.
- Si el PIB crece por abajo de la inflación significa que los aumentos salariales tenderán a ser menores que la misma.

Un crecimiento del PIB representa mayores ingresos para el gobierno a través de impuestos. Si el gobierno desea mayores ingresos, deberá fortalecer las condiciones para la inversión no especulativa, es decir, inversión directa en empresas; y también fortalecer las condiciones para que las empresas que ya existen sigan creciendo.

Según el Banco Central del Ecuador el crecimiento del PIB Ecuatoriano cierra en 2014 con un valor real de 100,755 millones de

dólares; con el decrecimiento esperado del 2015, el PIB llegará a los 104,382 millones de dólares, es decir que, el PIB decrecerá aproximadamente en 2015 a 1,1%, su decrecimiento bajará nuevamente.

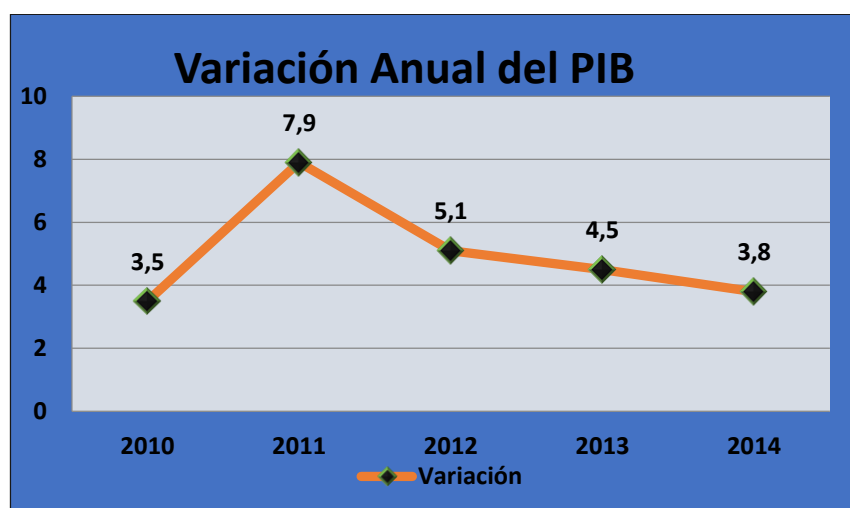


Figura 2. Variación anual PIB

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2016

Como se puede observar en el Figura anterior el PIB del Ecuador viene reportando índices variables decrecientes, si se toma como ejemplo los últimos años se puede observar que el PIB del 2012 decreció en un 2,7%; respecto del año 2011; mientras que en el 2013 baja al 4,5 %, y en el 2014 cerró con una tasa de crecimiento del 3,8%.

2.1.1.2 LA INFLACIÓN

La inflación es una medida económica que indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un periodo determinado. Para su cuantificación se usa el índice de precios al consumo. El crecimiento de este índice en el tiempo determina la pérdida de poder adquisitivo de la moneda, es decir que la compra de bienes y servicios requiere de una mayor cantidad de dinero.

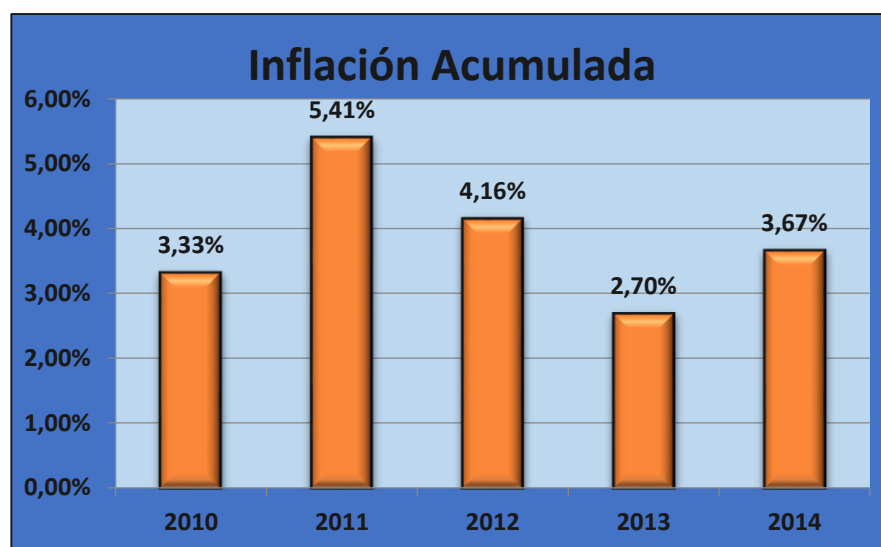


Figura 3. Inflación Acumulada

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2014

De acuerdo a la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador en el 2008 se produce la inflación acumulada más alta de los últimos años con un 8,83% y la más baja en el 2013 con el 2,70% demostrando que el índice de crecimiento de los precios y factores productivos más bajos son en el 2013. Para la empresa “El Puerto”, la inflación es muy importante, debido a que ésta utiliza insumos,

productos y talento humano que pueden afectarse con el alza de precios y con esto encarecería los precios de sus consultorías.

2.1.1.3 LAS TASAS DE INTERÉS

Representan el costo del dinero en el tiempo; y en el análisis del macro ambiente es importante tener claridad, qué tasa se va a recibir en el caso de que se realice una inversión, y qué tasa se va a pagar en el caso de un crédito. En cualquiera de estas situaciones la empresa contará con una herramienta básica para la toma de decisiones.

Tabla 3.

Tasas de interés por sector

F

Año	Productivo Corporativo	Máxima Productivo Corporativo	Productivo o Empresarial	Máxima Productivo Empresarial	Productivo Pymes	Máxima Productivo Pymes
2011	9,03%	9,33%	9,81%	10,21%	11,32%	11,83%
2012	8,35%	9,33%	9,57%	10,21%	11,26%	11,83%
2013	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%
2014	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%
2015	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%

f
Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2015

a) TASA DE INTERÉS ACTIVA

Es aquella que aplica las Instituciones Financieras dedicadas a prestar dinero a sus clientes y dentro de esta tasa está la ganancia en las operaciones crediticias que realizan diariamente. Esta tasa es fijada por el Banco Central del Ecuador y es diferente para cada área que se la va a aplicar. Ejemplo, el interés que cobran por las tarjetas de

crédito, préstamos de consumo, microcrédito, vivienda, etc. Esta tasa puede incidir en la empresa debido a que es necesario créditos para mejorar o implementar servicios adicionales.

Tabla 4.

Tasa Activa por el BCE

AÑOS	TASA ACTIVA REFERENCIAL
2009	9,10 %
2010	9,19 %
2011	8,68 %
2012	8,17 %
2013	8,17 %
2014	8,17 %
2015	8,34 %

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2016

Tabla 5.

Tasas Pasiva BCE

AÑOS	TASA PASIVA REFERENCIAL
2009	5,10%
2010	5.20%
2011	4.28%
2012	4,53%
2013	4,53%
2014	4,53%
2015	5,08%

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2016

En este caso la tasa de interés pasiva podría significar las inversiones que haría la empresa para obtener réditos que pueden ser reinvertidos en la misma entidad.

Tabla 6.**Tasas de interés a septiembre 2016**

Tasa de Referencia Activas	%	Tasa Máximas	% anual
Productivo Corporativo	7.86	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.64	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.32	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.96	Consumo	16.30
Vivienda	10.74	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.40	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.03	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.51	Microcrédito Minorista	30.50
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.98	Depósitos de Ahorro	1.17
Depósitos monetarios	0.45	Depósitos de Tarjetahabientes	0.53
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.94	Plazo 121-180	5.52
Plazo 61-90	4.50	Plazo 181-360	6.13

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2016

Es la tasa que pagan las Instituciones Financieras a los clientes por una inversión financiera que ha hecho con dicha institución, como por ejemplo, depósitos a plazo fijo, póliza de acumulación. Esta tasa al igual que la tasa Activa es fijada por el Banco Central del Ecuador BCE. Para la empresa “EL PUERTO”, es importante considerar las distintas tasas para efectuar inversiones en los diferentes escenarios.

b) ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR IPC

El Índice de Precios al Consumidor valora los precios de un conjunto de productos (conocido como «canasta familiar») determinado sobre la base de la encuesta continua de presupuestos familiares (también llamada «encuesta de gastos de los hogares»), que una cantidad de consumidores adquiere de manera regular, determinando la variación con respecto del precio de cada uno.

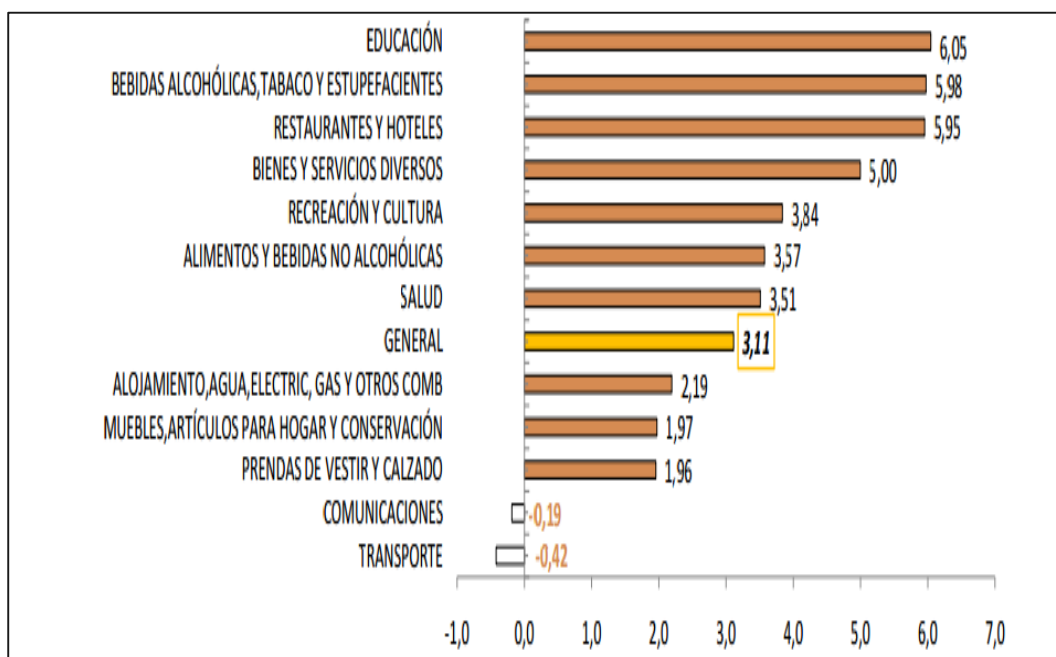


Figura4. Inflación anual del IPC y por Divisiones de Consumo (2016)

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2016

En el Figura anterior la inflación por sectores productivos se puede observar que la inflación sube para algunos sectores y al tomar en cuenta la inflación del sectores de educación, de bebidas y

restaurantes son las más altas, mientras que la de transporte es la más baja con el -0,42%, mientras que en el sector de los servicios la inflación se encuentra en 5 %, dato con el cual se puede observar que el alza de precios en este sector es significativo, en este sentido, cabe destacar que “El Puerto “al estar en el sector de comercialización de artefactos s refleja un alza de precios en sus trabajos, debido al aumento de los costos en los insumos que utiliza en sus diferentes procesos.

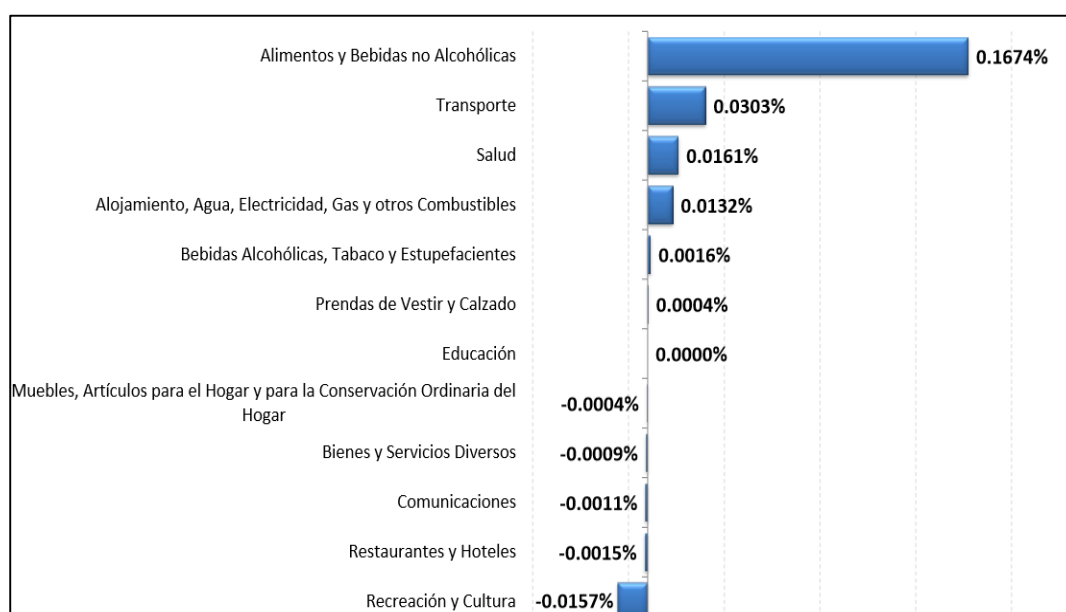


Figura 5. Incidencia de la inflación en division de artículos

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2016

El en tabla se puede observar que la inflación ha incidido de manera significativa en el sector de comercialización de artefactos, sin embargo si hubo cambios en los precios.

2.1.2 FACTORES SOCIALES

El factor social describe las características de la sociedad en la que opera la organización: Tasas de alfabetización, niveles de educación, costumbres, creencias, valores, estilo de vida, distribución geográfica y movilidad de la población son indicadores sociales que forman parte del factor social (DURKHEIN, 1978, pág. 59)

Como factores sociales se puede citar a aquellos que afectan el modo de vivir de las personas, es decir los cambios de estilos de vida de las personas, los valores y las creencias etc.

2.1.2.1 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

Las personas económicamente activas son todas aquellas que, teniendo edad para trabajar, están en capacidad y disponibilidad para dedicarse a la producción de bienes y servicios económicos en un determinado momento. Incluye a las personas que trabajan o tienen trabajo (ocupados) y a aquellas que no tienen empleo pero están dispuestas a trabajar (desocupados). Son inactivos en cambio, quienes no están en disponibilidad de trabajar ya sea por edad, incapacidad o decisión propia.

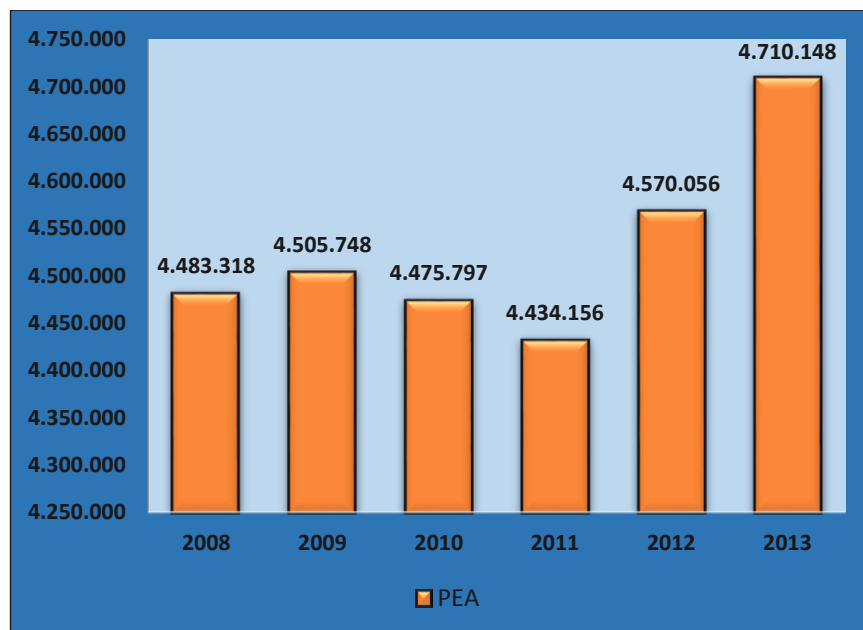


Figura 6. Población Económicamente Activa (PEA) Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2016

Como se puede observar en el Figura anterior la Población Económicamente Activa del Ecuador se ha ido incrementando del 2008 al 2009 para luego bajar en el 2010 y 2011 de ahí tiene un incremento tanto en el 2012 y 2013 el Pea más bajo es en el año 2011 con 4.434.156 y el más alto lo constituye el 2013 con 4.710.148 de acuerdo a la información del INEC la provincia de Pichincha en el año 2013 cuenta con un PEA de 1.321.503. Dado que la empresa “El Puerto” utiliza recursos humanos en varias áreas, esta contribuye a reducir dicha tasa, debido a que se considera como una PYMES.

2.1.2.2 TASA DE DESEMPLEO

Es la razón que resulta del número de desempleados entre la población económicamente activa. Es el porcentaje que resulta del cociente entre el número de desocupados y la PEA.

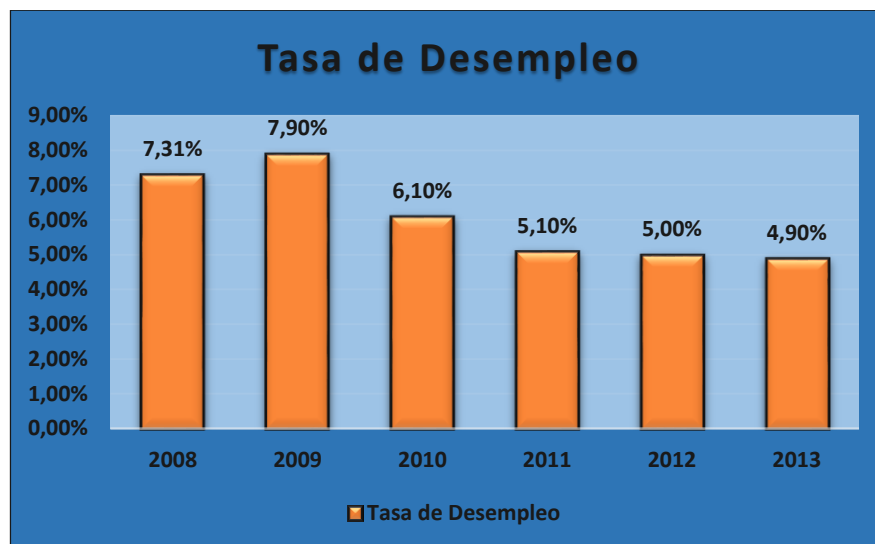


Figura 7. Tasa de Desempleo del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2015

De acuerdo a las estadísticas del Banco Central del Ecuador la mayor tasa de desempleo en el Ecuador es en el año 2009 con un 7,90% y la más baja es el 2013 con el 4,90%, si la tendencia sigue a la baja demuestra que en el país cada vez existe mayores oportunidades de trabajo. De acuerdo a la información de INEC el desempleo en la provincia de Pichincha en el 2015 es del 3,8%. Como se señaló, esta empresa contribuye a reducir si bien no significativamente esta tasa, aporta de igual manera para que la población en edad de trabajar pueda conseguir empleo en la empresa, por la necesidad de colaboradores.

2.1.2.3 SUBEMPLEO

También suele llamarse subempleados, en las estadísticas sobre ocupación, al conjunto de personas que no trabajan un número

mínimo de horas a la semana o que lo hacen sólo de modo esporádico, sin suficiente regularidad.

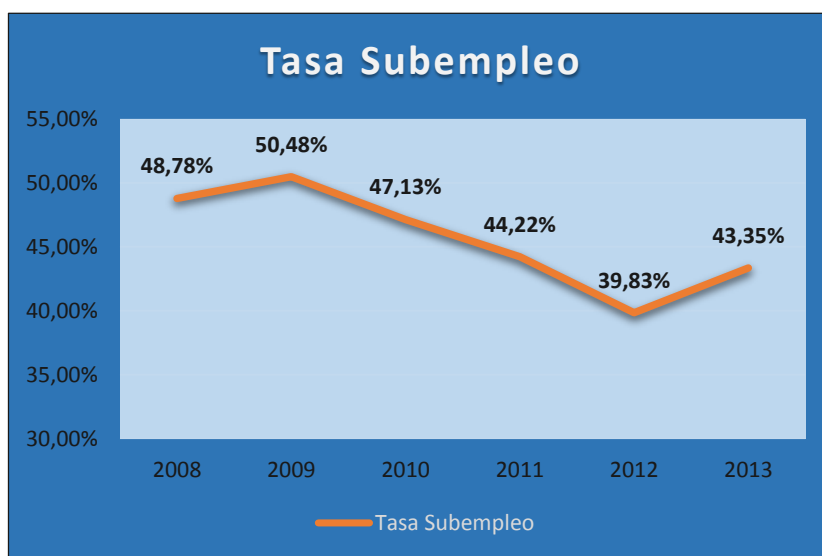


Figura 8. Tasa de Subempleo en el Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2016

El subempleo más grande que se ha presentado en los últimos años es en el 2009 con el 50,48% y el más bajo constituye el 2012, con el 39,83%. Importante recalcar que en el año 2009 se produce el mayor subempleo y en el mismo año se produce la mayor tasa de desempleo en el Ecuador con el 7,90%. De acuerdo a la información del INEC en el 2015 la provincia de Pichincha tiene un Subempleo del 35,3%. En vista que la empresa “El Puerto”, desde sus inicios ha ido creciendo regularmente, debido a su excelente desempeño, ha tenido la necesidad de incrementar respetivamente sus recursos humanos para la gestión de sus actividades.

2.1.2.4 POBREZA

Es un indicador que mide la carencia de bienes y servicios para satisfacer las necesidades básicas como alimentación, vestuario, vivienda, educación, y accesos a servicios básicos como agua potable, luz eléctrica, etc.

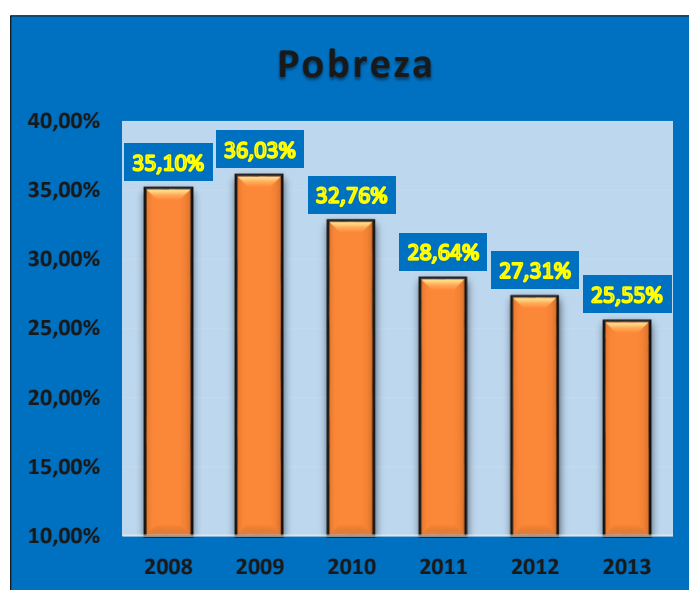


Figura 9. Tasa de Pobreza Ecuador

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENCOS, “Informes de Gestión”, Ed. INEC, Quito, 2016

De acuerdo a la información del INEC se puede apreciar que la pobreza a nivel nacional ha disminuido desde el 2008 al 2012 y para el año 2013 tiene un incremento el nivel más alto de pobreza es en el 2009 con el 36,03% donde se produce la mayor tasa de desempleo y subempleo del País desde el 2008 y el más bajo en el 2015 con el 25,5%. Para este caso la empresa también contribuye a que sus empleados obtengan un ingreso y de esta forma satisfacer las necesidades básicas de una persona.

2.1.2.5 EDUCACIÓN

De acuerdo al último Censo de Población y Vivienda del año 2010 la población que sabe y no sabe leer se encuentra conformada de la siguiente manera.

Tabla 7.

Educación en Ecuador

Educación	Población	%
Sabe leer	11.974.817	91,96%
No Sabe leer	1.046.405	8,04%
Total	13.021.222	100,00%

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENCOS, “Informes de Gestión”, Ed. INEC, Quito, 2016

El 91,96% de la población del Ecuador de acuerdo al Censo del 2010 sabe leer y solo el 8,04% no sabe leer.

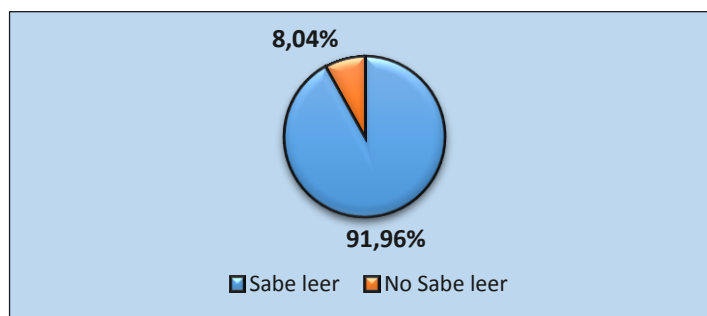


Figura 10. Sabe y no sabe Leer en Ecuador

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENCOS, “Informes de Gestión”, Ed. INEC, Quito, 2016

Tabla 8.

Nivel de Instrucción del Ecuador

Instrucción	Población
Ninguno	654.682
Centro de Alfabetización/(EBA)	96.411
Preescolar	140.801
Primario	4.591.523
Secundario	2.994.634
Educación Básica	1.211.892
Bachillerato - Educación Media	959.739
Ciclo Pos bachillerato	140.045
Superior	1.753.498
Postgrado	140.459
Se ignora	337.538
Total	13.021.222

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENCOS, “Informes de Gestión”, Ed. INEC, Quito, 2016

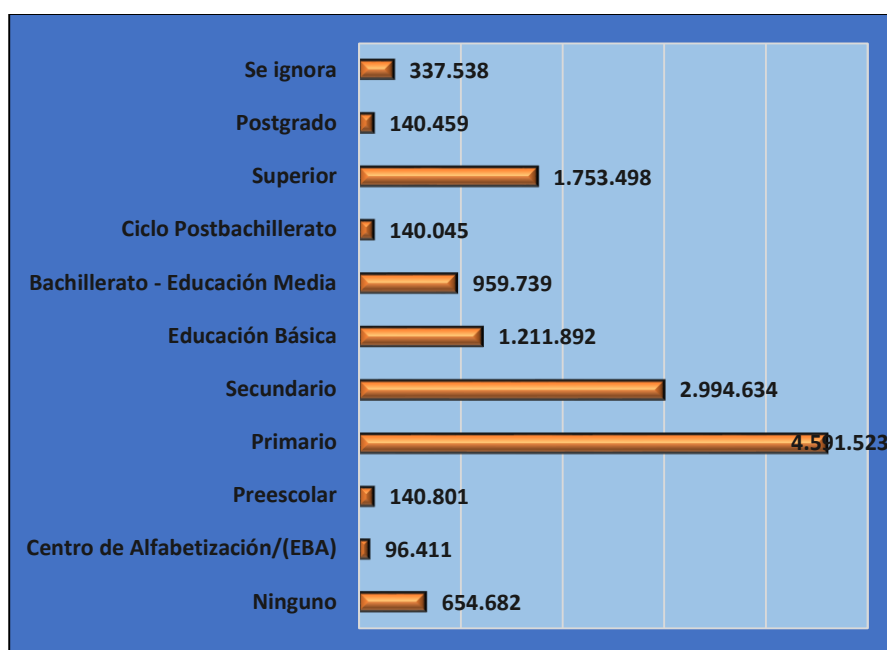


Figura 11. Nivel de Instrucción

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENCOS, “Informes de Gestión”, Ed. INEC, Quito, 2016

El nivel más alto de instrucción en la población lo constituye el nivel primario dentro del Ecuador. Debido al tipo de servicio y calidad en el trabajo de la empresa “El Puerto”, las personas para acceder a un

cargo en dicha empresa deberán cumplir con un nivel medio de educación, ya que sus actividades requieren de mayor conocimiento en especial en el área de combustibles, así como también en el área administrativa.

2.1.3 FACTORES LEGALES

Según los artículos 294 y 295 de la Carta Magna ecuatoriana es responsabilidad de la Función Ejecutiva elaborar una proforma presupuestaria por año y la programación presupuestaria para cada cuatro años, los mismos que son remitidos a la Asamblea Nacional en los primeros noventa días del inicio de su mandato y posteriormente a los sesenta días al inicio de cada año fiscal.

La programación y ejecución del Presupuesto General del Estado y la inversión y asignación de recursos públicos deben acorde a los artículos 280 y 293 sujetarse al Plan Nacional del Buen Vivir (2013- 2017). Esto lo corrobora los artículos 5, numeral 1 y 100 Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, COPLAFIP

Los artículos 74 (numeral 6) y 101 señalados en el COPLAFIP indican que el Ministerio de Finanzas Públicas, será el rector del Sistema Nacional de Finanzas SINFIIP en cuanto a diseño, implementación y cumplimiento y registrará para entidades del sector público, que abarca las instituciones públicas, las empresas públicas, gobiernos autónomos descentralizados, banca pública y seguridad social

La SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo) es definida como ente rector de la inversión pública, y por tanto de elaborar los planes de inversión del Presupuesto General del Estado. Y ante el cual se deben presentar proyectos de inversión para su dictamen de prioridad para formar parte del Plan Anual y Plurianual de Inversiones, para obtener el financiamiento correspondiente.

Los artículos 59 y 60 del COPLAFIP norman aquellas instituciones que no forman parte del Presupuesto General del Estado.

2.1.4 FACTORES POLÍTICOS

El factor político son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica. En los factores políticos se puede observar cierta importancia de los aspectos referentes a las ideologías y partidos políticos relevantes, pues normalmente los partidos de derecha o centro-derecha tienden a favorecer a las empresas rebajando los impuestos directos, y acentuando los indirectos, de forma que esto beneficia a los empresarios y por tanto a nuestra empresa, otro aspecto relevante es el marco exterior, no afecta muy significativamente por el momento aunque en un futuro sí que nos podría afectar si la empresa decidiera convertirse en una multinacional y reciclar los productos electrónicos extranjeros.

El régimen político que se instaura a través de los gobiernos es un punto importante a considerar al momento de tomar la decisión de incursionar en un

determinado giro empresarial, el cual puede tener incentivo o desincentivo, según la política gubernamental o según el pensamiento de quiénes dirigen la nación (función Ejecutiva, legislativa)

El ambiente político del país, permanentemente se ha desarrollado dentro de una lucha continua de poderes, en la que se asocia a quien tiene mayor capacidad económica con quien tiene más poder, situación que crea zozobra en gran parte de la sociedad que mira con gran preocupación cómo se van marcando grandes diferencias entre los estratos socioeconómicos.

Cabe denotar que la institucionalidad dentro del país se torna aún más incierta, debido a que los gobiernos de turno están buscando mayor protagonismo en el desarrollo socioeconómico y político del país. Aquello se ve reflejado en el crecimiento considerable del tamaño del Estado que tras la creación de una serie de instituciones, entre ministerios, comisiones y secretarías, que justificadas o no, tienden a incrementar el gasto corriente.

En la actualidad, en Ecuador, el 70% de todas las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son Pymes. Estas compañías aportan más del 25% del PIB no petrolero del país y su generación de mano de obra bordea el 70% de toda la PEA. Sus ingresos a 2015 fueron de USD 23 000 millones y su contribución al impuesto a la renta superó los USD 270 millones.

Estas cifras, son un claro ejemplo, de la importancia que tienen estas compañías en el país; especialmente por su capacidad de absorción de empleo,

una política trascendental en este gobierno, aspecto enmarcado dentro de la Constitución que en su artículo 284 asegura que un objetivo de la política económica es impulsar el pleno empleo en el país.

A través de este cuerpo legal, las Pymes obtuvieron un fuerte impulso al proclamarse un sistema económico Social y Solidario, el cual fomenta la producción en todas sus formas y busca el incentivo de la competitividad entre todos los actores económicos. Política pública que se complementa con la Ley de Economía Popular y Solidaria.

En este sentido, se encargó a la SENPLADES el proceso de identificación y diseño de políticas a corto, mediano y largo plazo para el fortalecimiento de las Pymes. Por otro lado, entidades como el Ministerio de Producción y Competitividad, la Corporación Financiera Nacional (CFN), el Banco Nacional de Fomento (BNF), entre otras han diseñado varios programas específicos para apoyar directamente al fortalecimiento y eficiencia de las Pymes.

El primer paso fue determinar las principales debilidades de las Pymes, las cuales según las SENPLADES se engloban en la falta de eficiencia, desconocimiento de mercado, carencia de liderazgo, marco legal desactualizado y baja calidad de información de su entorno. Ante ello se desplegaron cinco proyectos básicos para superar estas debilidades

En esta misma línea, el Código de la Producción incluye una serie de incentivos para fomentar la inyección de capital en este segmento empresarial. Una vez identificadas, analizadas y regularizadas las Pymes, inició el

desarrollo de programas específicos para cada necesidad, a través de diversas entidades públicas. Por ejemplo, si se tratase de un pequeño agricultor o una asociación de ganaderos, los programas Micro Fomento o Produce Fomento respectivamente, pueden ser la mejor opción.

El gobierno ecuatoriano impulsa la asociación de micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes) en consorcios de exportación, para hacerlas hoy más competitivas y facilitar la inserción de sus productos en el mercado local e internacional.

Estos tres consorcios se suman al de Gypsophlia, promovido por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (ProEcuador).

Según la ministra de Industrias y Productividad, Verónica Sión, los beneficios se resumen en aumento de la rentabilidad, reducción de costos y riesgos, incremento del poder de negociación frente a clientes internacionales, y transferencia de conocimientos y tecnología.

También se reflejarán en mejoras en su posición competitiva por el volumen de la oferta, y el proyecto cuenta con el apoyo y asistencia técnica de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).

Los consorcios de exportación básicamente son agrupaciones voluntarias que reúnen a varias empresas, para desarrollar sus servicios o comercializar sus productos en el mercado internacional, con mayores volúmenes de oferta y precios más competitivos.

La firma de los estatutos por los representantes legales de los tres nuevos consorcios formados se realizará mañana en esta capital, con la presencia de los representantes de las instituciones relacionadas con el programa.

Otra de las grandes ayudas que incentiva el gobierno es la creación de una empresa. Así lo prevé el plan piloto que el Gobierno, en el marco del cambio de la matriz productiva, implementará en Quito, Guayaquil, Cuenca, Santo Domingo, Manta y Loja, para simplificar los trámites que permiten la creación y apertura de empresas o negocios.

El régimen asegura que las facilidades previstas en el plan piloto permitirá un ahorro de \$ 67 millones anuales al sector empresarial en el año 2014, por concepto de costos, tiempo y lucro cesante. “Es necesario disminuir trámites, evitar todos esos obstáculos que nos pone la burocracia”, aseguró el presidente de la República, Rafael Correa, durante su enlace ciudadano habitual.

Según el Gobierno, el Ecuador ocupa el puesto 169 entre 174 países en cuestiones de facilitar la instalación de una empresa o negocio.

Entre los nuevos beneficios del plan piloto se encuentran: un tiempo de trámite dramáticamente reducido y gestionado a través de una ventanilla única, la digitalización de los trámites, remover la exigencia de capital mínimo para la creación de la empresa, reducir significativamente en los costos de creación de un negocio, entre otros.

Esto es muestra de cómo el Factor político puede ayudar de diferentes formas a las empresas desde su creación o a ganar una mayor competitividad. El factor político también puede generar aspectos negativos como son trabas para su funcionamiento, controles excesivos, leyes que afecten a las empresas como elevaciones de impuestos en fin, por eso este factor siempre es considerado como un elemento clave antes de instalar una empresa.

2.1.5 FACTORES TECNOLÓGICOS

2.1.5.1 SECTOR DEL *SOFTWARE* EN EL ECUADOR

Se define al *software* como una aplicación informática que realiza tareas específicas como solución de los requerimientos solicitados por un usuario. Los Servicios Informáticos son la provisión de actividades basadas en la tecnología de la información (conocida por sus siglas TI). Los servicios de TI más comunes son: consultoría, las actividades de desarrollo de aplicaciones (*software a medida*), los servicios de atención al cliente, etcétera.

La industria del *Software* es transversa a todos los sectores productivos y genera competitividad, ganancias, además, de atraer inversiones para las empresas que optan por la modernización de sus procesos. Es por ello, que tanto el Estado como las empresas privadas deben abogar por políticas públicas y marcos regulatorios (compras públicas, comercio electrónico, fomento y desarrollo de *software*) que orienten a favorecer el crecimiento del sector. Además, políticas que posibiliten una significativa disminución de costos de

telecomunicaciones (internet, telefonía), de adquisición de insumos (computadores y partes); así como, generar partidas arancelarias para bienes intangibles e incentivos fiscales y de seguridad social. (AESOFT, 2016, pág. 35)

2.1.5.2 NIVEL DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA

Para comprender mejor a la industria, debemos establecer su tamaño y sus perspectivas de crecimiento.

Para ello, se puede tomar en consideración el Ingreso Total de la industria, la Tasa de Crecimiento de la industria, el Crecimiento del PIB, Comparación de tasas de crecimiento, entre otras.

El tamaño de la Industria del *Software* y *Hardware* a nivel mundial en el año 2010 en términos monetarios fue de USD\$2992 billones de Dólares, de los cuales el 81% corresponde a *Software* (USD\$2432 billones de Dólares). (AESOFT, 2016, pág. 35)

Del tamaño de mercado anterior, se lo distribuyó de acuerdo a la clasificación del Sector del Software por segmentos según la Asociación Ecuatoriana de Software (AESOFT):

1. *Software* (12.8%, correspondiente a USD\$ 311.3 Billones de Dólares).
 - a. *Global Application Software*.
 - b. *Systems Software*.

c. *Home Entertainment Software.*

2. Servicios de Tecnología de Información (IT) (47.7%, correspondiente a USD\$ 1160 Billones de Dólares).

a. *Data Processing y Outsourcing.*

b. *Global IT Consulting and Other Services.*

3. *Software* y servicios para internet (39.5%, correspondiente a USD\$ 960.6 Billones de Dólares).

a. *Internet Software* (desarrollo y ventas).

b. *Online databases* y servicios interactivos.

c. Servicios de registro de direcciones *web*.

d. *Internet designservices.*

2.2 MATRICES DE SÍNTESIS

2.2.1 VALORACIÓN DE RESULTADOS DE ANÁLISIS EXTERNO EFE

Esta matriz identificada también como la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) tiene por objetivo “permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”.(FRED R, 2008)

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso FODA. Abarque un total de oportunidades y

amenazas que afectan a la empresa. En esta lista primero anotar las oportunidades y después las amenazas. Siendo lo más específico posible.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. (PORTER M. , 2003, pág. 25)

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la

organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta oportunidad como lo señala la calificación.

Tabla 9**Matriz EFE**

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<i>OPORTUNIDADES</i>			
1.- Vender los productos a través de planes de pago.	0.12	4	0.48
2.- Los clientes corporativos exigen una buena calidad de los productos y servicios.	0.11	3	0.33
3.- La competencia desarrolla oportunidades para la empresa.	0.11	1	0.22
4.- Se ha incrementado la comercialización de artículos de hogar a través de internet.	0.11	5	0.55
5.- Concretar una potencial alianza con dos importadores de Guayaquil	0.11	4	0.48
6.- Participar en licitaciones de empresas públicas (compras públicas)	0.11	3	0.33
<i>AMENAZAS</i>			
1.- La situación coyuntural hace que muchos consumidores viajen a países vecinos para comprar artículos de hogar.	0.11	1	0.22
2.-Cadenas de electrodomésticos con planes de crédito directos.	0.11	2	0.22
3.- Los grandes supermercados cada vez aumentan su variedad de oferta de artículos de hogar.	0.11	3	0.33
TOTAL	1		3.16

(Levy 2010)

El total ponderado de **3.16** indica que esta empresa está justo por debajo de la calificación más baja, su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas es muy deficiente. No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE, que asignarles los pesos y las calificaciones.

2.2.2 MATRIZ VALORATIVA DE RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO

EFI

También denominada Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (PORTER M. , 2000, pág. 75). La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló en el subtema anterior.

Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso FODA. Abarcar el total de fortalezas como debilidades que afectan a la empresa. En esta lista primero anotar las fortalezas y después las debilidades. Ser lo más específico posible.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las

estrategias de la empresa

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación. El total ponderado de **2.66**, que se muestra en la siguiente página, muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por debajo de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades. No se debe pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI, que asignarles los pesos y las calificaciones. (KOONTZ, 1990., pág. 69)

Tabla 10**Matriz EFI**

FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
1.- Cuenta con clientes estratégicos.	0.06	4	0.24
2.- “EL PUERTO”. Cuenta con proveedores directos lo que hace que los costos de operación sean aceptables.	0.05	4	0.20
3.- Los clientes actuales de “EL PUERTO” son clientes estables.	0.06	4	0.24
4.- Ubicación en zona comercial y turística.	0.06	4	0.24
5.- La empresa “EL PUERTO”. Presta ayuda económica y social a sus trabajadores.	0.05	2	0.10
6.- La empresa tiene 15 años de experiencia en la comercialización de artículos de hogar.	0.05	3	0.15
7.- Precio de contado muy competitivo.	0.06	4	0.24
8.- Variedad de productos.	0.06	4	0.24
9.- Local amplio.	0.06	4	0.24
DEBILIDADES			
1.- La empresa no cuenta con una verdadera estructura organizacional	0.05	2	0.10
2.- Costos más altos para implementar la venta con tarjetas de crédito que otros competidores como las cadenas (Japón, La ganga, Orve, Comandato, Artefacta, Jaher, Marcimex, Call&buy.)	0.05	2	0.10
3.- No existe planificación financiera.	0.05	1	0.05
4.- La compañía no dispone de un manual de descripción de puestos, por lo que se genera duplicidad de funciones.	0.05	1	0.05
5.- No todos los puestos disponen de funciones específicas.	0.05	2	0.10
6.- No disponer de un Presupuesto Anual de Operaciones	0.06	1	0.06
7.- “EL PUERTO”. No dispone de una liquidez aceptable.	0.06	2	0.12
8.- Falta una política de crecimiento sustentado de la empresa.	0.05	1	0.05
9.- Un inventario muy grande, rotación baja de ciertos productos.	0.07	2	0.14
TOTAL	1.00		2.66

(Levy 2010)

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar una tabla de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés *SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. (Kothler, 2006).

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Análisis: FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. El análisis FODA ya se explicó en las matrices EFE y EFI.

2.3 CADENA DE VALOR

El análisis de la Cadena de Valor es una herramienta útil para la elaboración de cómo se puede crear el mayor valor posible para sus clientes. (PORTER M. , 2003, Pag. 56)

En los negocios, nos pagan para tomar las materias primas, y para “agregar valor” a ellos, al convertirlos en algo de valor a otras personas. Esto es fácil de ver en la industria manufacturera, donde el fabricante “agrega valor” mediante la adopción de una materia prima de poca utilidad para el usuario final (por ejemplo, la pulpa de madera) y convertirlo en algo que la gente está dispuesta a pagar dinero para (por ejemplo, papel). Pero esta idea es tan importante en las industrias de servicios, donde las personas utilizan insumos de tiempo, conocimiento, equipos y sistemas para crear servicios de valor real a la persona que está siendo servido – el cliente.

Ahora, esto es muy importante: En la mayoría de los casos, más valor se crea, más gente estará dispuesta a pagar un buen precio por su producto o servicio, y cuanto más se les mantenga en la compra de usted. A nivel personal, si añade un gran valor a su equipo, se le sobresalir en lo que haces.

A continuación, debe esperar ser recompensados de acuerdo con su contribución. Para el efecto, la herramienta, “Análisis de la Cadena de Valor” es útil. Análisis de la Cadena de Valor le ayuda identificar las formas en que se crean valor para sus clientes,

y luego le ayuda a pensar en cómo puede maximizar este valor: ya sea a través de productos excelentes, excelentes servicios o puestos de trabajo bien hecho.

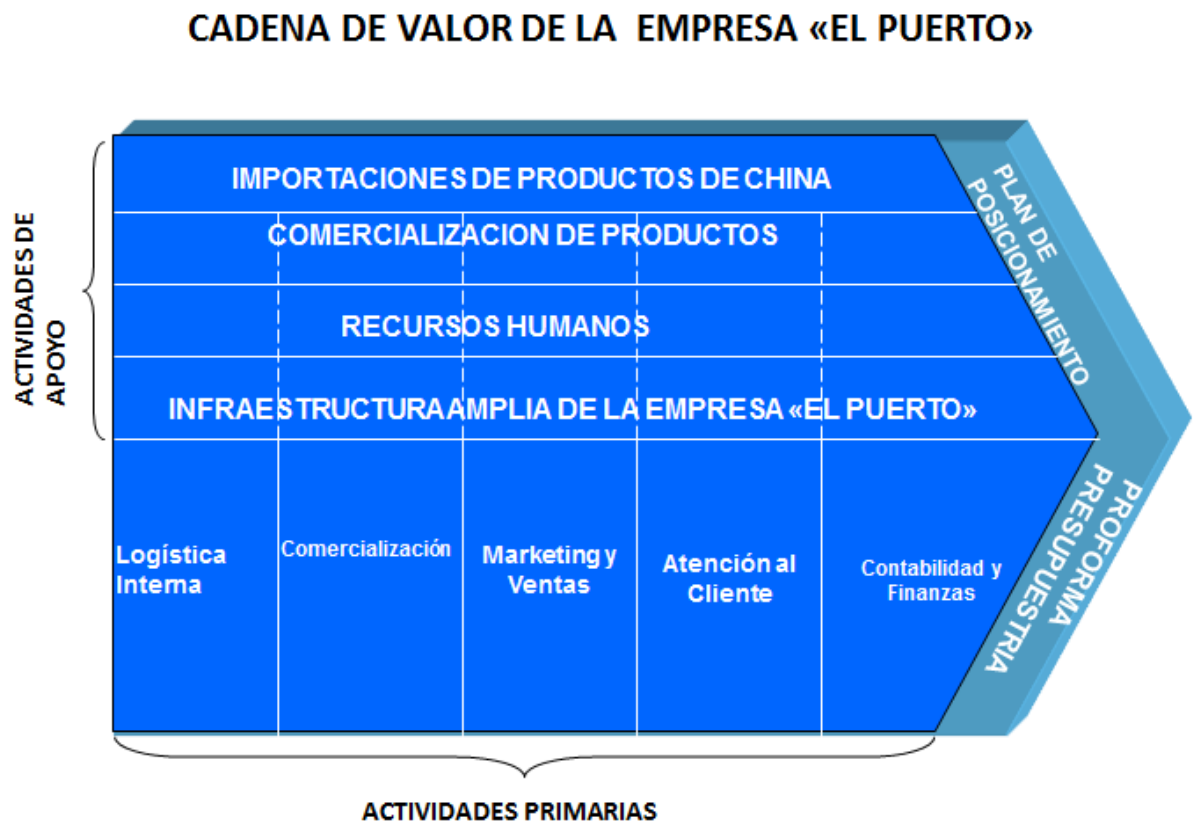


Figura 12. Cadena de Valor

Como actividades de apoyo se tiene, que la empresa “El Puerto” importa directamente de China sus productos, para tener una oferta de precio competitiva, lo que ayuda a la comercialización de sus productos, así como la amplia infraestructura que posee.

Esto permite tener una logística amplia, para gestionar adecuadamente su comercialización y ventas. Esto le permitirá llegar a posicionarse adecuadamente con un presupuesto óptimo.

III. SEGMENTACION DE MERCADO

MACRO SEGMENTACIÓN

3.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

A efectos de delimitar el producto-mercado adecuado para la compañía en “El Puerto”, en cuanto a la comercialización de electrodomésticos en la ciudad de Quito, se desarrolla una metodología específica compuesta de los siguientes pasos:

3.1.1 DEFINICIÓN DE ÁMBITO DE ACTIVIDAD EN TÉRMINOS DE SOLUCIÓN

El ámbito de actividad debe ser definido en relación a una necesidad genérica, es decir, en términos de solución aportada al comprador y no términos técnicos para evitar riesgo de miopía. El ámbito de actividad será el comercio de artículos para el uso en el hogar.

3.1.2 CONCEPTUALIZACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Para efectos prácticos del análisis, se hacen las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesidades satisface o qué funciones cumplen la compra de artículos de hogar?

Los artículos de hogar satisfacen las necesidades funcionales y emocionales:

Funcionales:

- Comodidad o confort en el hogar
- Ahorro de tiempo en las tareas domésticas

- Decoración en los espacios de una vivienda
- Menor esfuerzo físico
- Facilidad en el cumplimiento de tareas en el hogar
- Entrenamiento
- Garantía
- Servicio post venta
- Disponibilidad de repuestos y accesorios
- Precios justos

Emocionales:

- Distinción
- Status
- Compartir
- Cumplir sueños
- Autoestima

¿Qué industrias existen?

- a. Tiendas minoristas especializadas de electrométricos.
- b. Tiendas que comercializan artículos de hogar.
- c. Autoservicios de artículos de hogar.
- d. Venta on line.

- ¿Quién lo utiliza?

Los artículos de hogar son utilizados por personas que se constituyen en los consumidores en sus hogares.

3.1.3 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE MACRO SEGMENTACIÓN

Está compuesta de:

- Un grupo que son de consumidores
- 4 industrias
- 14 necesidades

Tabla 11

Matriz de macro segmentación

NECESIDADES	TIENDAS MINORISTAS ESPECIALIZADAS DE ELECTROMÉTRICOS	TIENDAS QUE COMERCIALIZAN ARTÍCULOS DE HOGAR	AUTOSERVICIOS	VENTA ON LINE
COMODIDAD				
AHORRO DE TIEMPO				
ENTRETENIMIENTO				
DECORACIÓN				
MENOR ESFUERZO				
CUMPLIMIENTO DE TAREAS				
GARANTÍA				
SERVICIO POST VENTA				
REPUESTOS Y ACCESORIOS				
PRECIOS JUSTOS				
DISTINCIÓN				
STATUS				
COMPARTIR				
CUMPLIR SUEÑOS				
AUTOESTIMA				

Fuente: Apuntes de clase Dirección de mercadeo, 2012

3.1.4 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MACRO SEGMENTACIÓN

En esta fase se debe seleccionar el producto-mercado. Para el efecto, la teoría propone cinco (5) estrategias de cobertura de macro segmentación:

a. ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MACRO SEGMENTACIÓN CONCENTRADA.

La empresa apunta a un producto-mercado.

b. ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MACRO SEGMENTACIÓN SELECTIVA

La empresa apunta a dos o más producto-mercado.

c. ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MACRO SEGMENTACIÓN ESPECIALISTA EN TECNOLOGÍA O PRODUCTO.

La empresa se especializa en una tecnología.

d. ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MACRO SEGMENTACIÓN ESPECIALISTA EN CLIENTE (NECESIDAD).

La empresa apunta a cubrir una necesidad del mercado específica.

e. ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MACRO SEGMENTACIÓN DE COBERTURA COMPLETA

La empresa apunta a todas las tecnologías para cubrir la mayoría de las necesidades de todos los compradores posibles.

3.1.5 ESTRATEGIA ESCOGIDA

El Puerto usará la estrategia de macro segmentación especialista en tecnología o producto.

La compañía El Puerto se va a especializar en la comercialización de artículos para el hogar con miras satisfacer las necesidades (Comodidad ó confort en el hogar, ahorro de tiempo en las tareas domésticas, decoración en los espacios de una vivienda, menor esfuerzo físico, facilidad en el cumplimiento de tareas en el hogar, entrenamiento, garantía, servicio post venta, disponibilidad de repuestos y accesorios, precios justos, distinción, status, compartir, cumplir sueño, autoestima.) del grupo de clientes compuesto por personas que habitan en la ciudad de Quito.

Este mercado de referencia será micro segmentado para hallar el segmento objetivo idóneo que permita maximizar la eficiencia de las estrategias de marketing y la mezcla de mercadeo implementadas por la empresa “ El Puerto”.

3.2 CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Para efectos de estimar la demanda potencia del artículos de hogar en la ciudad de Quito, se emplea el método de ratios o proporciones en cadena cuya fórmula es la siguiente:

$$Dp = N \text{ ajustado} \times p \times q$$

N = habitantes de la ciudad de Quito

N= 2'576,287 habitantes

3.2.1 FACTORES DE AJUSTE

Fa1= a El Puerto le interesan los habitantes de la Administración Zonal Manuela Sáenz, 301,583 habitantes, que representan el 11,71% de la población de la ciudad de Quito.

Fa2 = Habitantes con edades entre 18 y 65 años de edad de Quito, que representan 56.37%

Fa 3 = EL 85,2% de los habitantes de Quito pertenecen a los estratos económicos (A, B, C, D).

$$N_{\text{ajustado}} = N \times (Fa1) \times (Fa2) \times (Fa3)$$

$$N_{\text{ajustado}} = 144,843 \text{ habitantes}$$

$$P = \$ 43$$

http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf

$$Q = 12$$

número de artículos de hogar que un comprador adquiere en promedio al año

http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf

- Demanda potencial (US\$) = $N_{\text{ajustado}} \times p \times q = 74'748,988$
- Demanda potencial (total de compradores) = $N_{\text{ajustado}} = 144,843$
- Demanda potencial (cantidad de artículos para hogar) = $N_{\text{ajustado}} \times q = 1'738,116$

3.3 SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

3.3.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Identificar las variables de segmentación que pueden ser empleadas para dividir el mercado de referencia definido. Para el caso de estudio, se debe considerar que las variables de segmentación difieren para mercados de consumo (cuando los clientes son personas).

Variables Demográficas: sexo, edad, estado civil, tamaño del Hogar, ciclo de vida familiar

Socioeconómicas: renta, ocupación

Geográficas: lugar del domicilio

Psicográficas: personalidad, clase social, estilo de vida

Específicas: volumen de compra de artículos de hogar, fechas en que compran artículos para el hogar; nivel de reemplazo de artículos para el hogar, lealtad a marcas de artículos para hogar; tiendas en las que compra los artículos de hogar; marcas preferidas de tiendas de venta de artículos para el hogar; criterios para seleccionar las tiendas de venta de artículos del hogar; percepciones sobre las tiendas de venta de artículos para el hogar; beneficios que buscan en las tiendas de venta de artículos de hogar; artículos de hogar que deben ofrecer las tiendas especializadas; artículos de hogar más comprados, servicios que espera de una tienda especializada en artículos de hogar; ubicación de la tienda especializada en venta de artículos de hogar, medios de comunicación a través de los cuales se debe enviar información y promociones; Percepciones de precios de los consumidores.

Tabla 12

Identificación de variables

	Generales		Específicos
Objetivos	Variables demográficas	Sexo Edad Estado civil Nacionalidad Religión Tamaño del hogar Ciclo de vida familiar	Volumen de consumo Momento de consumo Categoría de usuario Nivel de lealtad Situación/lugar de compra
	Variables socioeconómicas	Renta Ocupación Nivel de estudios	
	Variables geográficas	Nación Región Hábitat Densidad Tamaño ciudad	
Subjetivos	Variables psicográficas	Clase social Personalidad Estilos de vida	Beneficios buscados Actitudes Percepciones Preferencias

Fuente: Apuntes de clase, Dirección de mercadeo, 2012

a. Del listado de variables, analizar cuál sería la variable clave; es decir, la determinante en la decisión de compra. Se identifica como variable clave los beneficios buscados

b. Variables clasificatorias:

Para la marca El Puerto se tomaron como variables clasificatorias o descriptivas: edad, sexo, estado civil (variable demográfica), renta o ingreso, ocupación (variables socioeconómicas), parroquias (variable geográfica) y clase social (variable subjetiva).

3.3.2 ESTUDIO EXPLORATORIO

3.3.2.1 GUIÓN DE INVESTIGACIÓN

Elaborar la encuesta con base a las variables de segmentación identificadas (claves y descriptivas). Cada variable deber ser convertida a pregunta (tipo de preguntas: abiertas).

3.3.2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Seleccionar el método de investigación (en función de los objetivos de investigación, de la factibilidad de convocar a los entrevistados, el tiempo y el presupuesto del investigador).

El método de investigación será la entrevista personal “a profundidad” a dos clientes potenciales. También se complementará el estudio, con la observación, durante una semana, de los visitantes actuales a la empresa “El Puerto” para observar qué porcentaje de visitantes realizan compras en la empresa.

- Identificar y contactar a las unidades de análisis
- Analizar de resultados:
- Verificar las variables claves
- Opciones de respuesta para las preguntas abiertas

3.3.2.3 PERFIL DE ENTREVISTADOS

Perfil de los entrevistados (2 personas): Se aplicara la entrevista a un hombre y una mujer, de entre 18 y 65 años de edad, que viva en unas

de las parroquias de la Administración Zonal Manuela Sáenz, que pertenezca al los estratos sociales A,B,C o D.

3.3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO EXPLORATORIO

Tabla13

Perfil de entrevistados

PREGUNTAS	RESPUESTAS ENTREVISTADO 1	RESPUESTAS ENTREVISTADO 2
¿Cuál es su edad?	43 años	33
¿Cuál es estado civil?	Casado	Divorciada
¿Cuál es su nivel educativo?	Universitario	Universitario
¿Cuántos miembros tiene su hogar?	4	3
¿Cuál es su ingreso mensual?	\$1,500.00	\$1,200.00
¿Cuál es su ocupación, trabajo o profesión?	Comerciante de ropa	Empleada pública
¿En qué parroquia o sector vive?	La Magdalena	El inca
¿En qué parroquia o sector trabaja?	Centro histórico	Centro histórico
¿Usted prefiere comprar en un lugar cercano a su casa o trabajo?	Prefiero comprar en un lugar cercano a mi trabajo porque paso la mayor parte del tiempo en el	Prefiero comprar en un lugar cercano a mi casa
¿Qué beneficios busca en una tienda de artículos de hogar? Mencione 5	promociones, descuentos, facilidades de pago, garantía, variedad de artículos, marcas reconocidas por su calidad	Garantía, servicio eficiente, facilidad de pago, descuentos, cercanía facilidad de acceso
¿Qué sector de la ciudad prefiere para comprar artículos de hogar?	Centro histórico	El norte de Quito, en centros comerciales
¿A través de qué medio prefiere recibir información de promociones?	Prefiero recibirlo a través de mi celular o correo electrónico porque los uso la mayor parte del tiempo	A través de redes sociales, correo electrónico, mensaje de texto
¿Cuántas veces en el año realiza compras en tiendas de artículos de hogar?	Entre 10 y 15 veces	Aproximadamente 20
¿En qué lugar compra habitualmente artículos de hogar?	El Puerto	Autoservicios, supermercados en centros comerciales
¿Cuáles son los atributos principales de la tienda en la que compra con más frecuencia?	Precio accesible, cercanía, me siento cómodo porque me conocen	Cercanía, facilidad de acceso, variedad de productos, las marcas que prefiero, precios
¿Qué tiendas de artículos de hogar se le vienen a la mente primero?, mencione 3	La Ganga, Pycca, El Puerto	Megamaxi, La Ganga, Pycca
¿Qué formas de pago prefiere a la hora de hacer sus compras?	Efectivo si se ofrece descuento especial, en montos altos crédito directo.	Tarjeta de crédito o debito

3.3.3.1 MUESTREO

3.3.3.1.1 UNIVERSO DE ESTUDIO

Tomar como referencia el mercado de referencia cuantificado expresado en número de clientes.

3.3.3.1.2 TIPO DE MUESTREO

En ocasiones en que no es posible o conveniente realizar un censo (analizar a todos los elementos de una población), se selecciona una muestra, entendiendo por tal una parte representativa de la población. El muestreo es por lo tanto una herramienta de la investigación científica, cuya función básica es determinar que parte de una población debe examinarse, con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

La muestra debe lograr una representación adecuada de la población, en la que se reproduzca de la mejor manera los rasgos esenciales de dicha población que son importantes para la investigación. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe de reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, es decir ejemplificar las características de ésta. (Estadística , 2015)

Existen diferentes criterios de clasificación de los diferentes tipos de muestreo, aunque en general pueden dividirse en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos. (RON, 2010, pág. 26)

a) Muestreo probabilístico. Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables.

Dentro de los métodos de muestreo probabilísticos encontramos los siguientes tipos:

1.- Muestreo aleatorio simple: El procedimiento empleado es el siguiente: 1) se asigna un número a cada individuo de la población y 2) a través de algún medio mecánico (bolas dentro de una bolsa, tablas de números aleatorios, números aleatorios generados con una calculadora u ordenador, etc.)

se eligen tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido. (RON, 2010, pág. 48)

2.- Muestreo aleatorio sistemático: Este procedimiento exige, como el anterior, numerar todos los elementos de la población, pero en lugar de extraer n números aleatorios sólo se extrae uno. Se parte de ese número aleatorio i , que es un número elegido al azar, y los elementos que integran la muestra son los que ocupa los lugares i , $i+k$, $i+2k$, $i+3k, \dots, i+(n-1)k$, es decir se toman los individuos de k en k , siendo k el resultado de dividir el tamaño de la población entre el tamaño de la muestra: $k= N/n$. El número i que empleamos como punto de partida será un número al azar entre 1 y k . (RODRIGUEZ, 2010, Pag. 21)

3.- Muestreo aleatorio estratificado: Trata de obviar las dificultades que presentan los anteriores ya que simplifican los procesos y suelen reducir el error muestral para un tamaño dado de la muestra. Consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica (se puede estratificar, por ejemplo, según la profesión, el municipio de residencia, el sexo, el estado civil, etc.). (RODRIGUEZ, 2010, Pag. 21)

4.- Muestreo aleatorio por conglomerados: Los métodos presentados hasta ahora están pensados para seleccionar directamente los elementos de la población, es decir, que las unidades muestrales son los elementos de la población. En el muestreo por conglomerados la unidad muestral es un grupo de elementos de la población que forman una unidad, a la que llamamos conglomerado. (RON, 2010)

3.3.3.2 CÁLCULO DE LA MUESTRA

Habitantes por parroquias en administración zonal Manuela Sáenz.

Tabla 14
Cálculo de muestra

ADMINISTRACIÓN ZONAL MANUELA SÁENZ	NUMERO DE HABITAN TES
Centro Histórico	40587
Itchimbía	35495
Puengasí	62172
San Juan	55328
La Libertad	108001
TOTAL	301583

Fuente: (INEC, 2015)

Tabla 15

Población de la Administración Zonal Manuela Sáenz entre los 18 y 75 años de edad

PARROQUIAS	POBLACIÓN ENTRE 18-75 AÑOS	PORCENTAJE
Centro Histórico	22879	13%
Itchimbía	20009	12%
Puengasí	35047	21%
San Juan	31189	18%
La Libertad	60881	36%
TOTAL	170003	100%

Tabla 16

Estratos económicos

ESTRATOS ECONÓMICOS	PORCENTAJE	HABITANTES
A	0,019	3230
B	0,112	19040
C	0,228	38761
D	0,493	83812

Fuente: (INEC, 2015)

N= 144843

Z= 1,65

e= 5%

p= 0,5

q= 0,5

n= 272

3.3.3.3 MATRIZ DE PERFIL DE SEGMENTOS

Tabla 17

Perfil de segmentos

Nº	VARIABLES	OPCIONES DE RESPUESTA	SEGMENTOS DE MERCADOS										TOTAL		%
			S1 PRECIOS Y DESCUENTOS		S2 PLANES DE PAGO Y PROMOCIONES		S3 GARANTÍA		S4 VARIEDAD DE ARTÍCULOS		S5 SERVICIO				
			FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA			
1	SECTOR DONDE VIVE	CENTRO HISTÓRICO	19	28%	12	38%	9	43%	10	17%	6	32%	56	28%	
		CENTRO NORTE	8	12%	2	6%	0	0%	7	12%	2	11%	19	10%	
		CENTRO SUR	16	24%	11	34%	7	33%	21	35%	6	32%	61	31%	
		NORTE	10	15%	3	9%	2	10%	6	10%	1	5%	22	11%	
		SUR	15	22%	4	13%	3	14%	16	27%	4	21%	42	21%	
		TOTAL	68	100%	32	100%	21	100%	60	100%	19	100%	200	100%	
		DEMANDA POTENCIAL	2117605	34%	996520	16%	653966,1	11%	1868475	30%	591684	10%	6228249		
2	SECTOR DONDE TRABAJA	CENTRO HISTÓRICO	17	29%	13	41%	11	48%	22	37%	9	35%	72	36%	
		CENTRO NORTE	18	31%	8	25%	7	30%	15	25%	8	31%	56	28%	
		CENTRO SUR	8	14%	5	16%	4	17%	10	17%	3	12%	30	15%	
		NORTE	10	17%	3	9%	1	4%	9	15%	3	12%	26	13%	
		SUR	6	10%	3	9%		0%	4	7%	3	12%	16	8%	
		TOTAL	59	100%	32	100%	23	100%	60	100%	26	100%	200	100%	
		DEMANDA POTENCIAL	1837333	30%	996520	16%	716248,6	12%	1868475	30%	809672	13%	6228249		
3	EDAD	18-24	4	6%	3	12%	2	14%	5	7%	2	7%	16	8%	
		25-30	10	16%	5	19%	1	7%	13	19%	6	21%	35	18%	
		31-35	16	25%	4	15%	3	21%	13	19%	6	21%	42	21%	
		36-40	8	13%	3	12%	2	14%	11	16%	4	14%	28	14%	
		41-45	9	14%	2	8%	1	7%	7	10%	3	11%	22	11%	
		TOTAL	46	100%	17	100%	9	100%	46	100%	21	100%	100	100%	

		46-50	4	6%	3	12%	2	14%	4	6%	1	4%	14	7%
		51-55	6	9%	1	4%	3	21%	8	12%	3	11%	21	11%
		56-60	4	6%	3	12%	0	0%	4	6%	2	7%	13	7%
		61-65	3	5%	2	8%	0	0%	3	4%	1	4%	9	5%
		TOTAL	64	100%	26	100%	14	100%	68	100%	28	100%	200	100%
		DEMANDA POTENCIAL	1993040	32%	809672	13%	435977,4	7%	2117605	34%	871955	14%	6228249	
4	ESTADO CIVIL	Soltero/a	22	32%	14	33%	3	25%	19	31%	4	25%	62	31%
		Casado/a	29	43%	23	53%	6	50%	27	44%	11	69%	96	48%
		Divorciado/a	13	19%	6	14%	3	25%	14	23%	1	6%	37	19%
		Viudo/a	4	6%	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	5	3%
		TOTAL	68	100%	43	100%	12	100%	61	100%	16	100%	200	100%
		DEMANDA POTENCIAL	2117605	34%	1339074	22%	373694,9	6%	1899616	31%	498260	8%	6228249	
5	NIVEL EDUCATIVO	Primario	9	13%	6	12%	0	0%	7	13%	1	6%	23	0,115
		Secundario	35	51%	26	50%	7	70%	19	37%	10	59%	97	0,485
		Universitario	18	26%	17	33%	3	30%	21	40%	6	35%	65	0,325
		Maestria	7	10%	3	6%	0	0%	5	10%	0	0%	15	0,075
		TOTAL	69	100%	52	100%	10	100%	52	100%	17	100%	200	100%
		DEMANDA POTENCIAL	2148746	35%	1619345	26%	311412	5%	1619345	26%	529401	9%	6228249	
6	MIEMBROS DEL HOGAR	1	8	11%	4	8%	0	0%	0	0%	4	19%	16	8%
		2	10	14%	6	12%	0	0%	7	15%	2	10%	25	13%
		3	13	18%	11	21%	2	20%	14	30%	2	10%	42	21%
		4	18	25%	18	35%	6	60%	14	30%	8	38%	64	32%
		5	12	17%	8	15%	2	20%	6	13%	4	19%	32	16%
		6	8	11%	5	10%	0	0%	4	9%	1	5%	18	9%
		8	2	3%	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	3	2%
		TOTAL	71	100%	52	100%	10	100%	46	100%	21	100%	200	100%
		DEMANDA POTENCIAL	2211028		1619345		311412,5		1432497		653966		6228249	
7	INGRESO	354-600	31	40%	23	43%	0	0%	18	36%	0	0%	72	36%

	MENSUAL	600-999	15	19%	11	20%	2	25%	13	26%	5	45%	46	23%
		1000-1499	12	16%	9	17%	4	50%	8	16%	5	45%	38	19%
		1500-1999	7	9%	4	7%	2	25%	5	10%	1	9%	19	10%
		2000-2999	5	6%	3	6%	0	0%	4	8%	0	0%	12	6%
		3000-4999	4	5%	4	7%	0	0%	1	2%	0	0%	9	5%
		5000 O MÁS	3	4%	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	4	2%
		TOTAL	77	100%	54	100%	8	100%	50	100%	11	100%	200	100%
		DEMANDA POTENCIAL	2397876	39%	1681627	27%	249130	4%	1557062	25%	342554	6%	6228249	
8	TRABAJO U OCUPACION	Empleado privado	39	41%	21	53%	4	40%	18	38%	3	43%	85	43%
		Empleado público	11	12%	7	18%	2	20%	10	21%	1	14%	31	16%
		Independiente comercio	17	18%	2	5%		0%	5	10%		0%	24	12%
		Independiente servicios	5	5%	3	8%	0	0%	2	4%	0	0%	10	5%
		Independiente Ejercicio profesional	4	4%	4	10%	2	20%	5	10%	3	43%	18	9%
		Estudiante	4	4%	1	3%	0	0%	0	0%	0	0%	5	3%
		Quehaceres domésticos	6	6%	2	5%	2	20%	5	10%	0	0%	15	8%
		Trabajo Informal	9	9%	0	0%	0	0%	3	6%	0	0%	12	6%
		TOTAL	95	100%	40	100%	10	100%	48	100%	7	100%	200	100%
		DEMANDA POTENCIAL	2958418	48%	1245650	20%	311412,5	5%	1494780	24%	217989	4%	6228249	
9	CERCANÍA PREFERENCIA	Domicilio	43	52%	24	59%	5	50%	28	55%	8	50%	108	54%
		Trabajo	32	39%	13	32%	4	40%	19	37%	5	31%	73	37%
		Otro	7	9%	4	10%	1	10%	4	8%	3	19%	19	10%
		TOTAL	82	100%	41	100%	10	100%	51	100%	16	100%	200	100%
		DEMANDA POTENCIAL	2553582	41%	1276791	21%	311412,5	5%	1588203	26%	498260	8%	6228249	
10	CANAL DE COMPRA	Almacenes de artículos de hogar	45	59%	17	47%	3	18%	24	45%	4	22%	93	47%
		Autoservicios	19	25%	9	25%	6	35%	24	45%	4	22%	62	31%
		Tiendas especializadas en electrodomésticos o marcas	6	8%	10	28%	8	47%	3	6%	10	56%	37	19%

		Páginas web	6	8%	0	0%	0	0%	2	4%	0	0%	8	4%
		TOTAL	76	100%	36	100%	17	100%	53	100%	18	100%	200	100%
		DEMANDA POTENCIAL	2366735	38%	1121085	18%	529401,2	9%	1650486	27%	560542	9%	6228249	
1 1	FRECUENCIA DE COMPRA	1-5	15	23%	9	19%	3	16%	11	22%	3	16%	41	21%
		6-10	21	33%	18	38%	6	32%	14	27%	4	21%	63	32%
		11-15	12	19%	8	17%	4	21%	7	14%	3	16%	34	17%
		16-20	6	9%	5	11%	0	0%	7	14%	3	16%	21	11%
		21-30	6	9%	4	9%	4	21%	8	16%	2	11%	24	12%
		mas de 30	4	6%	3	6%	2	11%	4	8%	4	21%	17	9%
		TOTAL	64	100%	47	100%	19	100%	51	100%	19	100%	200	100%
		DEMANDA POTENCIAL	1993040	32%	1463639	24%	591683,7	10%	1588203	26%	591684	10%	6228249	
1 2	ATRIBUTOS PRINCIPALES LUGAR DE COMPRA	Cercanía	9	11%	7	26%	0	0%	5	7%	4	36%	25	13%
		Descuentos	22	27%	7	26%	0	0%	0	0%	0	0%	29	15%
		Facilidad de pago	14	17%	3	11%	0	0%	0	0%	0	0%	17	9%
		Variedad de productos	0	0%	0	0%	0	0%	64	90%	0	0%	64	32%
		Mis marcas preferidas	0	0%	0	0%	9	100%	2	3%	7	64%	18	9%
		Precio accesible	37	45%	10	37%	0	0%	0	0%	0	0%	47	24%
		TOTAL	82	100%	27	100%	9	100%	71	100%	11	100%	200	100%
		DEMANDA POTENCIAL	2553582	41%	840814	14%	280271,2	5%	2211028	36%	342554	6%	6228249	
1 3	TOP OF MIND	La Ganga	11	21%	12	19%	4	18%	7	16%	2	11%	36	18%
		Picca	6	11%	10	16%	2	9%	14	31%	2	11%	34	17%
		El Puerto	6	11%	1	2%	1	5%	3	7%	1	6%	12	6%
		Artefacta	4	8%	13	21%	5	23%	6	13%	3	17%	31	16%
		Japón	3	6%	9	15%	4	18%	4	9%	5	28%	25	13%
		Comandato	4	8%	8	13%	5	23%	4	9%	3	17%	24	12%
		Tía	12	23%	7	11%	0	0%	2	4%	0	0%	21	11%
		Almacenes Estuardo Sánchez	7	13%	2	3%	1	5%	5	11%	2	11%	17	9%
		TOTAL	53	100%	62	100%	22	100%	45	100%	18	100%	200	100%

		DEMANDA POTENCIAL	1650486	27%	1930757	31%	685107,4	11%	1401356	23%	560542	9%	6228249	
1 4	FORMA DE PAGO	Efectivo	31	34%	8	14%	5	33%	9	36%	3	30%	56	28%
		Tarjetas de crédito	14	15%	18	31%	5	33%	6	24%	5	50%	48	24%
		Tarjeta de débito	23	25%	11	19%	1	7%	8	32%	1	10%	44	22%
		Crédito directo	11	12%	19	33%	4	27%	2	8%	1	10%	37	19%
		Plan acumulativo	13	14%	2	3%	0	0%	0	0%	0	0%	15	8%
		TOTAL	92	100%	58	100%	15	100%	25	100%	10	100%	200	100%
		DEMANDA POTENCIAL	2864995	46%	1806192	29%	467118,7	8%	778531,1	13%	311412	5%	6228249	
1 5	PRODUCTOS COMPRA CON MAS FRECUENCIA	Electrodomésticos	11	14%	8	22%	6	60%	4	7%	4	27%	33	17%
		Adornos	10	12%	6	16%	2	20%	13	23%	5	33%	36	18%
		Muebles	9	11%	4	11%	1	10%	6	11%	1	7%	21	11%
		Utencilios de cocina	7	9%	6	16%	1	10%	8	14%	2	13%	24	12%
		Juguetes	12	15%	2	5%	0	0%	7	12%	1	7%	22	11%
		Utiles Escolares	13	16%	2	5%	0	0%	5	9%	0	0%	20	10%
		Artículos de temporada	19	23%	9	24%	0	0%	14	25%	2	13%	44	22%
		TOTAL	81	100%	37	100%	10	100%	57	100%	15	100%	200	100%
		DEMANDA POTENCIAL	2522441	41%	1152226	19%	311412,5	5%	1775051	29%	467119	8%	6228249	100%
			1101		639		210		798		252		3000	
		TOTAL	37%		21%		7%		27%		8%		100%	

3.3.3.4 ANÁLISIS DE ATRACTIVO DE SEGMENTOS

Tabla 18

Atractivo de segmentos

ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO	S1 PRECIOS Y DESCUENTOS	S2 PLANES DE PAGO Y PROMOCIONES	S3 GARANTÍA	S4 VARIEDAD DE ARTÍCULOS	S5 SERVICIO
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	BAJO	BAJO	MODERADO	MODERADO	MODERADO
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	CONSIDERABLE	CONSIDERABLE	MODERADO	MODERADO	BAJO
BARRERAS DE INGRESO AL MERCADO	POCAS	POCAS	POCAS	POCAS	POCAS
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CONSUMIDORES	CONSIDERABLE	CONSIDERABLE	BAJO	MODERADO	BAJO
NIVEL E INTENSIDAD DE COMPETENCIA	CONSIDERABLE	CONSIDERABLE	MODERADO	MODERADO	BAJO
CAPACIDAD PARA DESARROLLAR Y MANTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA	MODERADO	MODERADO	MODERADO	MODERADO	CONSIDERABLE
NIVEL DE ATRACTIVO DEL MERCADO	MODERADO	MODERADO	MODERADO	MODERADO	CONSIDERABLE

3.3.3.5 ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MICRO SEGMENTACIÓN

Se aplicará estrategia de cobertura de micro segmentación diferenciada, se va a apuntar a los segmentos:

- S1 Precios y Descuentos, debido a que es el segmento más grande y al que ha venido apuntando previamente El Puerto.
- S5 Servicio, es el segmento que se encuentra en crecimiento y ofrece mejores ventajas competitivas.

IV. APLICACIÓN DEL MODELO TEÓRICO DE POSICIONAMIENTO A LA EMPRESA “EL PUERTO”

4.1 MODELO DE POSICIONAMIENTO

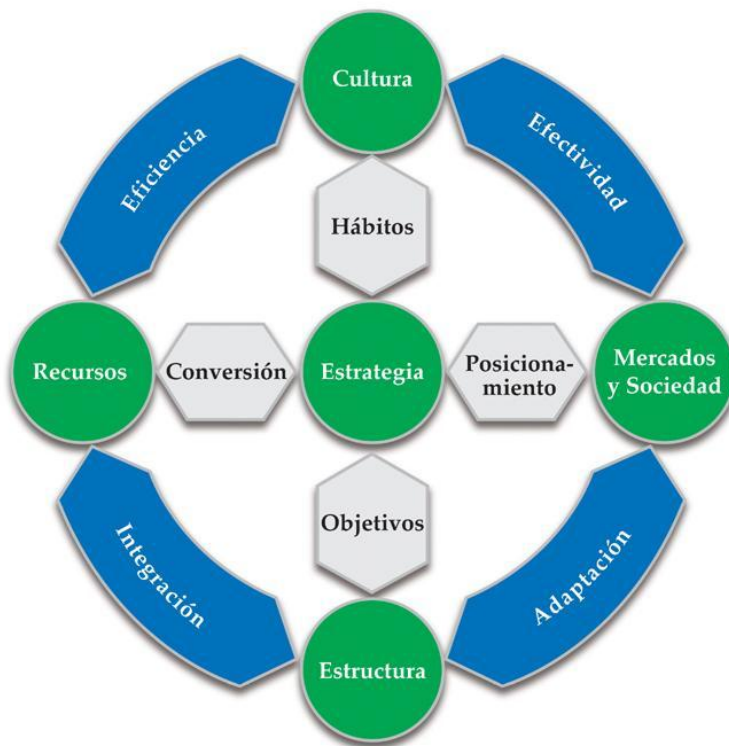


Figura 13. Modelo Penta

Fuente: Mayonesa, Levy 2010

Estrategia: El pilar central de este modelo es la estrategia, que consiste en definir los propósitos de la empresa, con el propósito fundamental de creación de valor económico, es decir aumentar continuamente el valor de la compañía y el beneficio de los accionistas.

Para general el máximo valor se requiere mejores ingresos y mejores costos. Mejores ingresos a través mejores productos, mejores niveles de calidad, mejores ventajas competitivas con respecto a los competidores. Y mejores costos requiere mejores

procesos, mejores proveedores, mejores procedimientos administrativos y comerciales, mejores sistemas de control, mejores políticas, mejor financiación, etc.

Misión de la empresa: Lo que implica determinar en qué negocios se ha de operar para incrementar el valor de la inversión que han hecho los accionistas. Para definirla se debe considerar lo siguiente:

- a. El objetivo perenne es crear valor económico para los accionistas, se debe evaluar a la empresa en términos sistémicos.
- b. Definir los segmentos de mercado que se va a atender, determinar qué características debe tener el segmento para considerarlo como atractivo de acuerdo a los propósitos y recursos de la empresa.
- c. Escoger las áreas estratégicas o unidades de negocio en las que la empresa ha de actuar.
- d. Identificar las habilidades distintivas, capacidad diferencial que dispone la empresa en el manejo de recursos, administración de cadena de valor, esta es la perspectiva de conversión.
- e. Escoger los productos que se van a ofrecer en los que la empresa tenga habilidades distintivas, diversificar únicamente en torno a las habilidades distintivas.
- f. Definir el vector estratégico de lo que quiere conseguir la organización.

Recursos.

Requiere escoger los puntos para el perfil de desempeño, se debe considerar los siguientes puntos:

Tabla 19

Diagnóstico de los recursos del Modelo Penta de “El Puerto”

PERFIL DE DESEMPEÑO	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	MUY POSITIVO
GENTE				X	
OPERACIONALES			X		
FINANCIEROS				X	
INFRAESTRUCTURA			X		
INFORMACIÓN			X		
TECNOLOGÍA			X		
IMAGEN				X	
CRÉDITO			X		
TIEMPO			X		
MÍSTICA			X		
CAPACIDAD DE MANIOBRA				X	
ESTABILIDAD			X		
ORGANICIDAD			X		
EVALUACIÓN GENERAL			X		

Fuente: adaptado de Levy 2010

Tabla 20**Diagnóstico del mercado del Modelo Penta de “El Puerto”**

ATRACTIVO DEL MERCADO	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	MUY POSITIVO
NIVEL DE RIVALIDAD			X		
PRODUCTOS SUSTITUTOS				X	
PODER DE LOS CLIENTES				X	
PODER DE LOS PROVEEDORES				X	
IMPACTO DEL ESCENARIO				X	
TAMAÑO DE LA APUESTA				X	
BARRERAS DE ENTRADA				X	
BARRERAS DE SALIDA				X	
EVALUACION GENERAL				X	

Fuente: adaptado de Levy 2010

Tabla 21**Propuesta de los recursos del Modelo Penta “El Puerto”**

PERFIL DE DESEMPEÑO	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	MUY POSITIVO
GENTE					X
OPERACIONALES					X
FINANCIEROS					X
INFRAESTRUCTURA					X
INFORMACIÓN					X
TECNOLOGÍA					X
IMAGEN					X
CRÉDITO					X
TIEMPO					X
MÍSTICA					X
CAPACIDAD DE MANIOBRA					X
ESTABILIDAD					X
ORGANICIDAD					X
EVALUACIÓN GENERAL					X

Fuente: adaptado de Levy 2010

Tabla 22**Propuesta del diagnóstico del mercado del Modelo Penta “El Puerto”**

ATRACTIVO DEL MERCADO	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO	MUY POSITIVO
NIVEL DE RIVALIDAD					X
PRODUCTOS SUSTITUTOS					X
PODER DE LOS CLIENTES					X
PODER DE LOS PROVEEDORES					X
IMPACTO DEL ESCENARIO					X
TAMAÑO DE LA APUESTA					X
BARRERAS DE ENTRADA					X
BARRERAS DE SALIDA					X
EVALUACIÓN GENERAL					X

Fuente: adaptado de Levy 2010

CULTURA

- **Valores:** las creencias, las aspiraciones, la forma en cómo las cosas deben ser.
- **Hábitos:** las políticas establecidas, y creencias con los cuales se toman decisiones confiando en que generaron éxitos en el pasado si saber si lo continuarán haciendo en el futuro.

Se debe evaluar si la cultura organizacional es funcional para los objetivos trazados.

ORGANIZACIÓN

1. Definir el organigrama

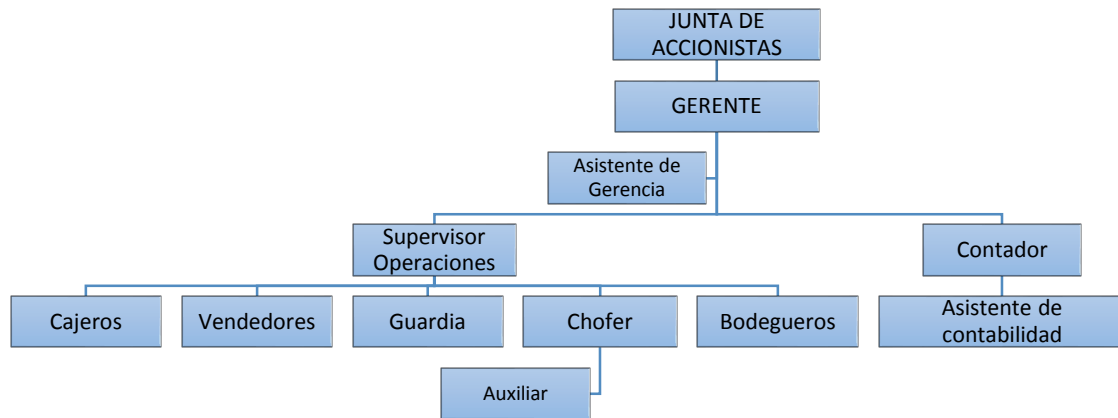


Figura 14. Organigrama propuesta para la empresa “El Puerto”

Fuente: Empresa “El Puerto” 2016

2. Sistemas de información: Se seguirá manteniendo el actual sistema contable, ya que esta actualizado de acuerdo a las necesidades actuales, no se planea adquirir uno nuevo hasta 2018, puesto que el proveedor facilita cualquier actualización requerida

3. Procesos gerenciales: planeamiento, programación, presupuestos, incentivos y control.

Esta información de estos puntos servirá para el archivo modelo teórico sobre desarrollo de posicionamiento. Investigación de Marketing es un primer paso en la comercialización de un producto o servicio. Una vez que identifique su mercado objetivo en términos demográficas, como los ingresos, la edad, la estructura familiar y aficiones, se puede proceder con el desarrollo de una línea de productos, la selección de la ubicación de la marca de su empresa.

La investigación de mercados responde a preguntas tales como “¿quién es mi cliente potencial?”, “¿Cómo será mi cliente este dispuesto a pagar por mis productos?”, “¿cuáles son los factores que mi cliente considera al comprar un producto como el mío?” y “¿con qué frecuencia será mi cliente compra?” Los investigadores utilizan una variedad de técnicas para recopilar información para la investigación de mercados.

4.2 METAS DE MARKETING

Para la empresa “El PUERTO” tendrá como metas las siguientes, así:

a) Ventas:

Incrementar las ventas de sus principales productos, mínimo en un 5% por año respectivamente.

b) Posicionamiento:

- Mantener el crecimiento de los productos estrella 10% por año respectivamente.
- Incrementar el nivel de notoriedad de la marca.
- Incrementar *top of mind* en un 3% en la próxima medición en el 2016.
- Puesta en marcha de un servicio de atención al cliente en el año 2017.

c) Rentabilidad:

- Ventas por empleado, basado en el presupuesto de ventas dividido para número de vendedores.
- Rentabilidad económica equivalente al 15% de las ventas.
- Rentabilidad financiera del 5% en el 2016, 7% en 2017 y 10% en 2018

4.3 OBJETIVOS DE MARKETING PARA AÑOS 2016, 2017, 2018

4.3.1 VENTAS

Empresa “El Puerto” espera generar un crecimiento de sus ventas en el período de consideración de las propuestas en un 5%. Se espera incrementar de forma más destacada en las líneas de productos de adornos y línea blanca.

4.3.2 RENTABILIDAD

Objetivo: Mantener un porcentaje de rentabilidad promedio de 30% sobre las adquisiciones de inventario entre las diferentes líneas de productos durante los años 2016, 2017 y 2018.

4.3.3 MERCADO

Captar el 10% del 40,55% de los habitantes de la Administración Zonal Manuela Sáenz, hombres y mujeres, con edades entre 18 y 65 años de los estratos económicos (A, B, C, D), que representan 144843 individuos.

4.3.4 MARCA

Incrementar el top of mind del 6% en su mercado objetivo, desea crecer a un 10% en futura medición para el año 2017.

4.3.5 CLIENTES

Apuntar a captar los siguientes segmentos de mercados: S1 Precios y Descuentos, S2 Servicio. Debido a que en el primer caso es el segmento más grande del mercado y donde existen mayor número de clientes, en el segundo

caso se pretende atender ese segmento ya que está en etapa de crecimiento y permite mantener una ventaja competitiva.

4.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING

4.4.1 DESARROLLO DEL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA EL PUERTO

Un buen posicionamiento tiene un “pie en el presente y otro en el futuro”. Debe ser aspiracional, para que la marca tenga espacio para crecer y mejorar. El posicionamiento basado en la situación actual del mercado no tiene suficiente visión a futuro; al mismo tiempo, sin embargo, es importante evitar que se aleje tanto de la realidad como para resultar esencialmente imposible de conseguir. Por lo que se refiere al posicionamiento, el verdadero truco consiste en encontrar el equilibrio justo entre lo que la marca es y lo que podría ser.

4.4.1.1 DETERMINACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA COMPETITIVO

El marco de referencia competitivo define cuál es la competencia a la que se enfrenta una marca y, por lo tanto, en qué marcas debe centrar su análisis de la competencia. Las decisiones que se tomen en materia de definición del mercado meta suelen ser determinantes para el marco de referencia competitivo de la empresa. Por ejemplo, la decisión de atender a un tipo específico de consumidor define la naturaleza de la competencia, puesto que otras organizaciones han decidido dirigirse a ese mismo segmento en el pasado (o pretenden hacerlo en el futuro), o bien porque los consumidores de ese segmento

ya consideran ciertas marcas o productos al hacer sus elecciones de compra. Las marcas que conforman el marco de referencia competitivo son: *La Ganga*, *Artefacta*, *Almacenes Japón*, *Comandato*, *Pycca* y *Tia*.

4.4.1.2 RECONOCIMIENTO DE LOS PUNTOS DE DIFERENCIA Y PARIDAD ÓPTIMOS

Una vez que los especialistas en marketing han fijado el marco competitivo de referencia para el posicionamiento mediante la definición del mercado de los consumidores meta y la naturaleza de la competencia, pueden definir cuáles son las asociaciones adecuadas para los puntos de diferencia y los puntos de paridad.

Los puntos de diferencia (POD, por sus siglas en inglés) son atributos o beneficios que los consumidores asocian fuertemente con una marca, que evalúan positivamente, y que creen imposible encontrar en la misma magnitud en una marca competidora. Existen tres criterios que determinan si una asociación de marca realmente puede funcionar como un punto de diferencia: la conveniencia, la facilidad de entrega y la diferenciación.

Conveniencia para el consumidor: es preciso que los consumidores sientan que la asociación de marca es relevante para ellos. A los consumidores también debe dárseles una razón de peso y explicación

comprensible sobre por qué la marca puede ofrecerles el beneficio deseado.

Facilidad de entrega por la empresa: la empresa debe tener los recursos internos y el compromiso necesario para crear y mantener de manera factible y rentable la asociación de la marca en la mente de los consumidores.

Diferenciación de los competidores: los consumidores deben considerar la asociación de marca como distintiva y superior a la de los competidores relevantes.

PUNTOS DE PARIDAD (POP, por sus siglas en inglés) son las asociaciones de atributos o beneficios que no son necesariamente exclusivas de la marca sino que, de hecho, pueden ser compartidas con otras marcas. Este tipo de asociaciones se presentan en dos formas básicas: puntos de paridad de la categoría y puntos de paridad competitivos.

Los puntos de paridad de la categoría son atributos o beneficios que los consumidores consideran esenciales para que una oferta sea vista como legítima y creíble dentro de una categoría determinada de producto o servicio. En otras palabras, representan las condiciones necesarias, aunque no suficientes, para la elección de una marca.

Los puntos de paridad competitivos son asociaciones destinadas a superar las debilidades percibidas de la marca. Un punto de paridad competitivo podría ser necesario para invalidar los puntos de diferencia de la competencia, o invalidar la vulnerabilidad percibida de una marca como consecuencia de sus propios puntos de diferencia.

Tabla 23

Puntos de diferencia y paridad óptimos

	PRECIOS	PROMOCIONES	GARANTÍA	VARIEDAD	SERVICIO
EL PUERTO	Precios más bajos que la competencia para pago en efectivo	Ofrece regalos por compra, combos	Vende principalmente artículos marcas reconocidas, además de marcas de menor precio y con una garantía más limitada.	Posee amplitud en líneas de productos como electrodomésticos, tecnología, adornos, muebles pequeños, artículos de temporada, maquinaria textil. La profundidad de las líneas es moderada	En el punto de venta atienden vendedores que explica las características de los productos, formas de pago y promociones
PYCCA	Posee precios más altos que el de los competidores	Ofrece crédito directo, regalos por compras, combos	Vende artículos de calidad y marcas reconocidas	Amplitud de líneas de productos, profundidad moderada en electrodomésticos, profundidad alta en muebles y adornos	En el punto de venta atienden vendedores que explican las características de los productos, formas de pago y promociones
LA GANGA	Tiene precios competitivos para el mercado	Varias formas de pago, crédito directo, obsequio en compras, meses de gracias, combos	Vende marcas reconocidas, con garantía del fabricante	Profundidad en las diferentes líneas de producto	En el punto de venta atienden vendedores que explican las características de los productos, formas de pago y promociones
ARTEFACTA	Precios similares a la mayoría de competidores, su precios están más enfocados al crédito	Ofrece crédito directo con meses de gracia, regalos en compras, combos	Vende marcas reconocidas, con garantía del fabricante	Posee profundidad en su líneas que son electrodomésticos, motos y tecnología	En el punto de venta atienden vendedores que explica las características de los productos, formas de pago y promociones
JAPÓN	Los precios son más altos que los de la competencia en general	Ofrece crédito directo con meses de gracia, regalos en compras, combos	Vende marcas reconocidas, con garantía del fabricante	Posee profundidad en su líneas que son electrodomésticos, motos y tecnología	En el punto de venta atienden vendedores que explica las características de los productos, formas de pago y promociones. Los clientes pueden tener experiencias de uso de los artículos en el punto de venta
COMANDATO	Los precios son más altos que los de la competencia en general	Ofrece crédito directo con meses de gracia, regalos en compras, combos	Vende marcas reconocidas, con garantía del fabricante	Posee profundidad en su líneas que son electrodomésticos, motos y tecnología	En el punto de venta atienden vendedores que explica las características de los productos, formas de pago y promociones
TÍA	Posee precios bajos en los productos que comercializa en general.	Ofrece descuentos en artículos de temporada	Comercializa en la línea electrodomésticos pequeños de marcas propias con una garantía menor al de marcas reconocidas	Posee amplitud de líneas de productos, la profundidad en la línea de electrodomésticos es limitada	Por ser un autoservicio no existe una asesoría poco detallada en las características de los productos

4.4.1.3 SELECCIÓN DE LOS PUNTOS DE PARTIDAD Y DE DIFERENCIA

Tabla 24

Puntos de diferencia

PRECIOS	PROMOCIONES	GARANTÍA	VARIEDAD	SERVICIO
Precios más bajos que la competencia para pago en efectivo	Ofrece regalos por compra, combos	Vende principalmente artículos marcas reconocidas, además de marcas de menor precio y con una garantía más limitada.	Posee amplitud en líneas de productos como electrodomésticos, tecnología, adornos, muebles pequeños, artículos de temporada, maquinaria textil. La profundidad de las líneas es moderada	En el punto de venta atienden vendedores que explica las características de los productos, formas de pago y promociones

4.4.1.4 MANTRA DE MARCA

Un mantra de marca es una articulación de las características más definitorias de la marca y está estrechamente relacionado con otros conceptos, como la “esencia de la marca” y la “promesa central de la marca”. Los mantras de marca son frases cortas, de muy pocas palabras, que capturan la esencia irrefutable o el espíritu del posicionamiento de la marca. Su propósito es asegurar que todos los empleados de la organización y todos los socios de marketing externos entiendan cómo deben representarla ante los consumidores, y ajusten sus acciones en consecuencia.

Al contrario las frases de marca, que son afirmaciones al exterior cuyo objetivo es atraer de manera creativa a los consumidores, los mantras de marca se diseñan teniendo en mente propósitos internos de la empresa. Los siguientes son los tres criterios clave a tener en cuenta para diseñar un mantra de marca:

Comunicar. Un buen mantra de marca debe definir la categoría (o categorías) de negocio en que interviene la marca y establecer los límites de la misma. También debe aclarar las cualidades únicas de la marca.

Simplificar. Un mantra de marca eficaz debe ser memorable. Para ello debe ser corto, preciso y con un significado vívido.

Inspirar. Lo ideal sería que el mantra de marca también replanteara los temas que son personalmente significativos y relevantes para tantos empleados como sea posible.

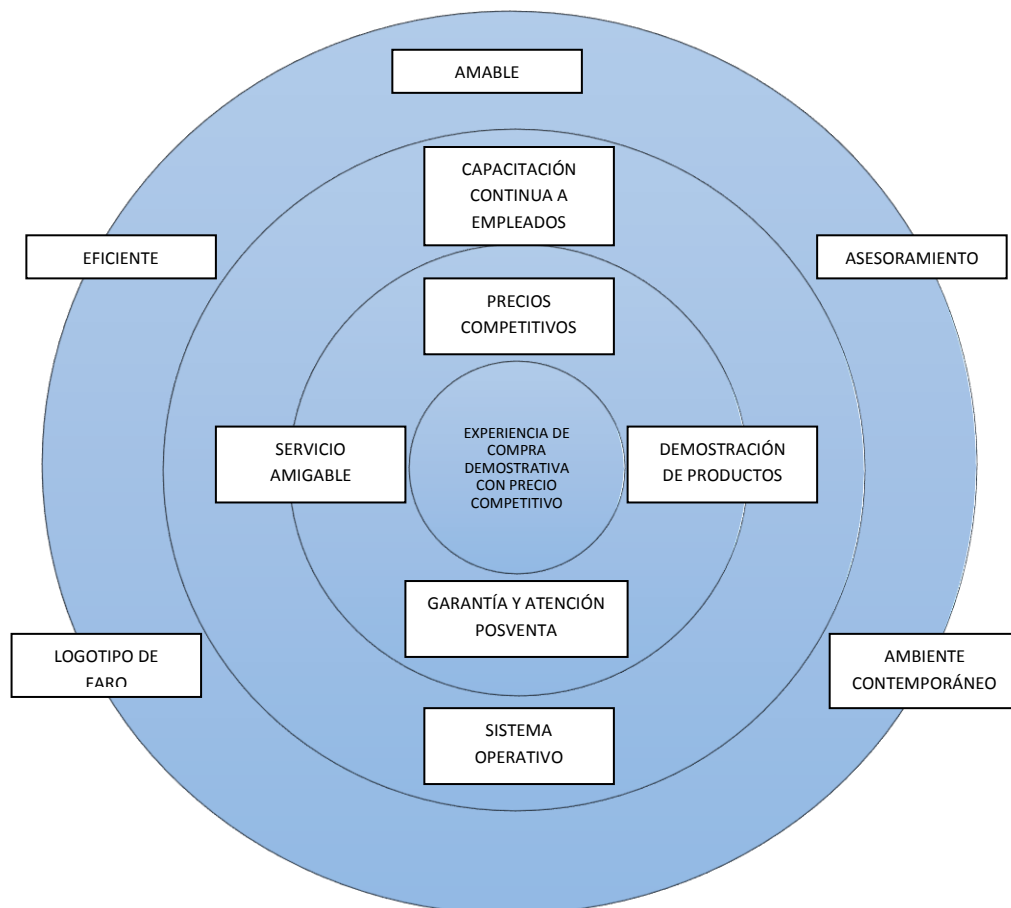


Figura 15. Mantra de marca

4.4.1.5 ESTABLECIMIENTO DEL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA EL PUERTO

El establecimiento del posicionamiento de marca en el mercado requiere que los consumidores entiendan lo que la marca ofrece y lo que hace que sea una opción competitiva superior. Para ello, es preciso que los consumidores comprendan en qué categoría o categorías compete, y cuáles son sus puntos de paridad y de diferencia en relación con los de la competencia. El Puerto plantea establecerse como una marca que ofrece artículos de hogar, entre éstos no solo electrodomésticos, sino también adornos y artículos de temporada. Sus clientes la eligen por tener un precio competitivo y ofrecer descuentos en efectivo; actualmente se busca que también sea elegida por su servicio. Para tal efecto se crea un protocolo de atención que siguen los empleados saludando a los clientes de la misma manera e identificándose por su nombre. Los vendedores conocen a fondo los productos y sus bondades por lo cual deben demostrar estos atributos al cliente y buscar la interacción para que se dé la experiencia de compra.

Entre los puntos de paridad se encuentra que al igual que los competidores ofrece electrodomésticos de las marcas de mayor aceptación para los compradores, existe la disponibilidad de pagar con todas las tarjetas de crédito hasta 12 meses plazo y la opción de 3 y 6 meses sin interés. Se ofrecen también combos de artículos y regalos por compra de línea blanca.

Tabla 25

Frases de marca

MARCA	FRASE
EL PUERTO	Me lo llevo a casa
PYCCA	Todo para tu hogar
LA GANGA	Precios de bahía con garantía
ARTEFACTA	Facilita tu vida
JAPÓN	Vive la tecnología
COMANDATO	Siempre más
TIA	Calidad, variedad y economía

4.4.1.6 ESTABLECIMIENTO DE LA DIFERENCIACIÓN DE LA MARCA EL PUERTO

La ventaja competitiva es la habilidad de una empresa para desempeñarse de una o más maneras que sus competidores no pueden o no desean igualar. Una ventaja competitiva apalancable es aquella que la empresa puede utilizar como trampolín para desarrollar nuevas ventajas competitivas.

El Puerto plantea diferenciarse por su precio económico en efectivo ya que la mayoría de competidores del mercado están enfocados a la venta a crédito directo, se busca que el consumidor se cuestione y elija gastar menos pagando en efectivo. En el futuro no deberá preocuparse por pagar cuotas en fechas específicas a varios meses y el costo que implican los intereses en el tiempo.

Otro aspecto en el que se intenta generar posicionamiento es el servicio con vendedores capacitados que faciliten la interacción entre el cliente y los productos que buscan adquirir, mediante un protocolo de atención. Finalmente El Puerto también desea posicionarse no únicamente por vender electrodomésticos, se busca reforzar en el consumidor que también se comercializan utensilios de cocina complementarios para la línea blanca, adornos, artículos de novedad (por ejemplo purificadores de agua el producto que más destaca por las ventas en esta línea de productos) y artículos de temporada (Carnaval: espuma, chisquetes, pistolas de agua. Temporada escolar: mochilas, loncheras, útiles escolares, laptops, tablets. Vacaciones: parasoles, sillas de playa, carpas, sleeping, linternas, cantimploras, hieleras, termos. Navidad: luces, arboles, adornos navideños, figuras de nacimiento, juguetes).

4.4.2 ESTRATEGIA DE MARKETING BÁSICA DE DESARROLLO

La ventaja competitiva se define sobre dos dimensiones: (Kothler, 2006)

- Productividad: ventaja de costos.
- Poder de mercado: PVP máximo aceptable.

El análisis para definir la ventaja defendible es:

1.¿Cuáles son los factores claves de éxito en el producto-mercado?

Los factores clave son el precio, promociones, variedad de artículos, garantía y el servicio.

2.¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a esos factores?

Precio: El Puerto posee un precio muy competitivo en el precio para pago en efectivo y en tarjeta de crédito.

Promociones: ofrece promociones iguales o muy similares a las de los competidores con excepción de la modalidad de crédito directo.

Variedad de artículos: Comercializa principalmente electrodomésticos al igual que los demás competidores, se diferencia por tener otras líneas como artículos de temporada, adornos y maquinaria textil.

Garantía: Ofrece garantía igual o similar a los competidores en línea electrodomésticos ya que estos productos tienen el respaldo y servicio técnico del fabricante.

Servicio: El Puerto apunta a ofrecer un servicio que se diferencie al de la competencia al seguir un protocolo de servicio y lograr que el consumidor logre una experiencia de compra más placentera.

3. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa versus los competidores en relación a esos mismos factores?

Así, la empresa podrá:

Evaluar la naturaleza de la ventaja, en relación al competidor mejor situado

Crear una ventaja competitiva distintiva, defendible, duradera, sostenible, y no reversible.

Intentar neutralizar la ventaja competitiva de la competencia

La empresa “El Puerto” se diferenciará del competidor mejor situado La Ganga por tener un mejor precio para pago en efectivo, vender productos complementarios para la línea principal electrodomésticos y por ofrecer una mejor experiencia de comprar a través de un mejorado protocolo de servicio. La mayoría de los demás consumidores están enfocados a la venta a crédito directo lo cual implica que el consumidor termine pagando un precio mucho más alto al de efectivo. El Puerto apunta a consumidores que busquen recibir descuento por pago en efectivo, que no buscan estar endeudados a largo plazo.

EL PUERTO APLICARÁ LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

El objetivo de esta estrategia es dar al producto cualidades distintivas, importantes para el comprador, que se diferencien de la competencia y Someter la demanda a la oferta. Apunta a las cualidades de precio, variedad de productos y servicio.

Algunos mecanismos para conseguir la diferenciación son:

- Imagen de marca.
- Avance tecnológico reconocido.
- Apariencia exterior.

- Servicio de posventa.

Se usará los elementos de la marca El Puerto con el logotipo de Faro y los colores amarillo y azul. Se utiliza un sistema contable y de facturación muy completo que permite llevar un adecuado manejo del inventario, los precios y márgenes de ganancia. Se proyecta dar un servicio más personalizado que genere mayor interacción y confianza en el consumidor. Esta estrategia sirve como protección contra las 5 fuerzas competitivas:

- Permite resistir mejor a los competidores directos por "no ser sustituible" el producto, al aumentar la lealtad, disminuir la sensibilidad al precio y mejorar la rentabilidad (ROI).
- La entrada de nuevos competidores será más difícil por la lealtad del cliente.
- La mayor rentabilidad, soporta un aumento de precios del proveedor.
- Las cualidades distintivas y la lealtad, protegen de productos sustitutos.

Esta estrategia, permite colocar un mayor precio, que está dispuesto a pagar el mercado, asumir los costos adicionales, que implican las cualidades distintivas del producto, lograr una menor sensibilidad del precio, con respecto a la demanda.

Esta estrategia no siempre es compatible con una elevada participación de mercado. Los riesgos de esta estrategia son que:

- El diferencial de precios necesario para mantener el elemento de diferenciación, se haga demasiado elevado, en relación a los precios de los competidores.
- Las necesidades de los compradores por un producto diferenciado, se disipen debido a la banalización del mismo.
- Las imitaciones reduzcan el impacto de la diferenciación.
- Los recursos necesarios para implementar esta estrategia son:
- Inversión y habilidad en marketing operativo (publicidad).
- Capacidad de analizar y anticipar la evolución de las necesidades del mercado.
- La coordinación de I & D con producción y marketing.

4.4.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING DE CRECIMIENTO

4.4.3.1 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADOS

Buscan aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales.

Los seis mecanismos para conseguir la penetración de mercados son:

a) Desarrollo de la demanda primaria: aumentando la tasa de penetración y de ocupación. Se busca generar este mayor volumen de consumo creando nuevos combos donde se unan los electrodomésticos con productos complementarios, por ejemplo:

Tabla 26

Combos de productos

Combo cocina de gas	Cocina tradicional con tanque de gas y kit de mangueras
Combo cocina de inducción	cocina de inducción con juego de ollas de acero inoxidable
Combo explorador	carpa grande con sleeping, linterna, termo y hielera
Combo smart TV	televisión smart último modelo con cine en casa
Combo navideño	Árbol de navidad grande con juego de luces, paquete de bombillos y kit colgantes para árbol
Combo escolar	Mochila de ruedas con lonchera, cartuchera, kit escolar (regla, escuadra, lápiz, borrador, pluma)

El aumento de la tasa de ocupación, consiste en lograr atraer a nuevos clientes no consumidores del producto, por medio del incremento de la publicidad, promoción de ventas y/o la disminución de precios. El Puerto se enfocara en mejorar el servicio manteniendo su esquema de precio con mayor descuento en efectivo y utilizando promociones como regalos en compras de línea blanca, sorteos en temporada navideña. Estas estrategias se aplican desde el cuarto trimestre del 2015.

b) Aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia, por medio de un punto de venta que resulte más atractivo, un servicio diferenciado. Esta estrategia está planificada implementarla a partir del segundo trimestre del año 2016.

c) Defensa de la posición en el mercado, manteniendo la oferta de precios en efectivo más bajos. Esta estrategia ya se la ha aplicado desde que inicio El

Puerto, se la mantendrá puesto que atrae a los clientes que no desean endeudarse a corto y largo plazo.

d) Reorganización del canal de distribución, para atender mercados desabastecidos, por medio de la implementación del canal de venta de productos a través de la página web y contacto activo con los consumidores que utilizan las redes sociales. Esta estrategia se empezará aplicar desde el tercer trimestre del 2016.

4.4.3.2 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO POR LOS PRODUCTOS

Buscan aumentar las ventas, desarrollando productos mejorados o nuevos en los mercados actuales. Los siete mecanismos para conseguir el desarrollo por los productos son:

a) Rejuvenecimiento de la línea de productos o servicios, restableciendo la competitividad funcional o tecnológica. El Puerto se enfocará en mejorar la estética de su punto de venta y con una fuerte identificación de su marca, se concentrará siempre en tener a tiempo los últimos productos del mercado de audio, video, línea blanca y artículos de temporada en el año 2016.

b) Racionalización de una mezcla de productos para mejorar la rentabilidad: Se estudiaría las líneas de productos y dentro de ellas los productos que no generan rentabilidad o son de baja o lenta rotación se los disminuirá en el inventario o se los dejara de comercializar. Este

análisis se lo realiza desde el 2015, de manea mensual midiendo el indicador de rotación de inventarios de manea global, por líneas y por productos.

4.4.3.2.1 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO POR INTEGRACIÓN

Se justifican, si se puede mejorar la rentabilidad, controlando diferentes actividades de importancia estratégica en su actual sector industrial.

Las Estrategias de Integración Hacia Arriba (regresiva o hacia atrás): Buscan estabilizar y proteger la fuente y los costos del abastecimiento de importancia estratégica. Son necesarias, si los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico, para la fabricación de los componentes o materiales.

La empresa “El Puerto” apunta a importar directamente ciertos productos tecnológicos, electrodomésticos pequeños, artículos de temporada (navideña, escolar, carnaval, juguetes), adornos y artículos de cocina para de esta manera tener una mayor rentabilidad al evitar comprar a algún importador o intermediario del país. Esto no se lo realizara con la línea blanca ya que en estos productos existen distribuidores nacionales que representan a las marcas en el país y por ende dan el servicio técnico y la garantía.

Tabla 27

Aplicación de estrategias de crecimiento por integración

LÍNEA DE PRODUCTOS	AÑO DE APLICACIÓN
Tecnología	2017
Electrodomésticos pequeños	2017
artículos de temporada	2016
adornos	2016
artículos de cocina	2017

4.4.4 ESTRATEGIA DE MARKETING COMPETITIVA

4.4.4.1 ESTRATEGIAS DEL RETADOR

Las estrategias del retador, son estrategias agresivas contra el líder, cuyo objetivo, es mejorar la participación de mercado o vencerlo. Las 2 decisiones que debe tomar un retador son: ¿A qué tamaño de competidor atacar y a quién? y ¿Cuál o cuáles de las cinco estrategias de ataque usar?

Ataque al líder del mercado: es una estrategia de alto precio. Tiene sentido si el líder es "falso" y no sirve bien al mercado. La clave para la decisión, es el análisis de la necesidad o insatisfacción de los consumidores.

Ataque a competidores del mismo tamaño: tiene sentido cuando los competidores no trabajan bien o no cuentan con financiamiento adecuado. La clave para la decisión, es el análisis de la satisfacción de los consumidores y el potencial de innovación.

Ataque a los competidores más chicos del mercado: tiene sentido cuando los competidores no trabajan bien o no cuentan con

financiamiento adecuado. La absorción, es la estrategia alterna para mejorar la participación de mercado.

¿Cuál o cuáles de las cinco estrategias de ataque usar?

Para el éxito de un ataque, se debe concentrar una fuerza superior (recursos), en el momento y lugar críticos.

Las 5 estrategias de ataque son: ataque frontal (2 tipos), ataque a los flancos (lados), ataque envolvente, ataque de desvío, ataque guerrillero.

Ataque Envolvente: busca captar una mayor proporción de territorio del oponente, por medio de un amplio "ataque relámpago". Consiste en el lanzamiento de una gran ofensiva sobre varios frentes, que llevará al oponente a defenderse tanto frontalmente, como en los flancos (lados) y en la retaguardia al mismo tiempo. Se ofrecerá al mercado todo lo que ofrece el oponente y más, para que éste no pueda rehusar la oferta. Se requiere una cantidad superior de recursos que el oponente. Se utiliza cuando se considera que un ataque rápido y masivo quebrantará al oponente.

Ataque a los Flancos (Lados): Un oponente es menos seguro en los flancos (lados) y retaguardia, que en el frente donde espera el ataque. Los "lados ciegos" o puntos débiles, son los blancos naturales para el ataque. Se ataca las debilidades y no las fortalezas. Puede aparentarse un ataque frontal, pero el ataque verdadero realizarlo a los flancos

(lados) o a la retaguardia, tomando desprevenido al oponente (maniobra de giro).

El ataque a los flancos (lados), es utilizado cuando se poseen menos recursos que el oponente. Puede ser un ataque a un segmento geográfico o a un segmento de necesidades, que los líderes o competidores no atienden o atienden mal. Se sustenta en la filosofía pura de marketing sobre el descubrimiento de necesidades y la satisfacción de las mismas, de la mejor manera posible. Tiene mayor probabilidad de éxito que el ataque frontal.

Tabla 28
Estrategias del retador

TIPO DE COMPETIDOR	ESTRATEGIA DE ATAQUE	DESCRIPCIÓN	AÑO APLICACIÓN
Líder del mercado	Ataque a los flancos	El Puerto apuntará con esta estrategia de ataque ya que se ajusta al tipo de mercado geográfica específico (las parroquias de la administración zonal Manuela Sáenz), donde existe una gran cantidad de consumidores que realizan sus compras en efectivo o con tarjetas de débito, para estas formas de pago se ofrecerá descuentos especiales. Entre las debilidades a atacar será que los líderes del mercado están concentrados en la venta a crédito directo y casi exclusivamente la línea de electrodomésticos. Se atacara la debilidad de variedad de líneas ofreciendo productos complementarios a línea principal y diferenciándose por el servicio y experiencia de compra.	2017
Competidores del mismo tamaño	Ataque a los flancos	Se atacara la debilidad de variedad de líneas ofreciendo productos complementarios a línea principal y diferenciándose por el servicio y experiencia de compra.	2016
Competidores más pequeños	Ataque envolvente	<ul style="list-style-type: none"> - Se atacará la debilidad de variedad de líneas ofreciendo productos complementarios a línea principal. - Se atacará la debilidad de garantía y servicio a través de publicidad. - Se atacará su fortaleza de precio bajo con descuento en efectivo considerando que estos competidores tienen un menor margen de ganancia. 	2018

4.4.4.2 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS DE MARKETING OPERATIVO O TÁCTICO

a) Estrategia de Descuento en Precios: consiste en vender un producto comparable a un precio más bajo. Para que funcione, el retador debe convencer a los clientes que el producto o servicio es comparable al del líder. Los clientes deben ser sensibles a las diferencias de precios y no ser leales al actual proveedor. El líder del

mercado debe rehusarse a disminuir el precio a pesar del ataque. El puerto lo puede realizar ya que se enfocara en el pago en efectivo y los líderes están enfocados en crédito directo.

b) Estrategia de bienes más baratos: consiste en ofrecer un producto de calidad promedio o más baja a un precio mucho más bajo. Funciona cuando existe un segmento suficiente de compradores interesados sólo en el precio. El riesgo es que pueden ser atacadas por empresas de bienes más baratos. La defensa a esta situación es tratar de mejorar la calidad con el pase del tiempo. En productos como electrodomésticos pequeños se planea importar nuevas marcas más baratas a las tradicionales. Esta es una estrategia que ha tenido éxito en el pasado ya que en este tipo de productos a los clientes del mercado en que se desempeña El Puerto les importa mucho el precio.

c) Estrategia de proliferación de productos: consiste en lanzar una mayor cantidad de productos, ofreciendo mayores opciones al cliente. El Puerto ofrecerá en un mismo lugar otras líneas de productos complementarias, se busca que los clientes nos prefieran no solo por el precio sino por poder encontrar todo lo que buscan en el mismo lugar.

d) Estrategia de Servicios Mejorados: consiste en ofrecer nuevos o mejores servicios al cliente. Se establecerá un protocolo de servicio donde el cliente se sienta bien atendido y tenga la oportunidad de interactuar con los productos, conocer más de ellos y lo que ofrecen.

e) **Estrategia de Innovación de Distribución:** consiste en descubrir o desarrollar un nuevo canal de distribución. Se plantea implementar la venta a través de la página web, redes sociales y también de páginas de comercio electrónico como mercado libre y olx.

4.5 LA MEZCLA DE MERCADEO

El producto o servicio, el precio, la distribución y la comunicación como variables de marketing permiten diseñar el programa comercial de la empresa.

4.5.1 DECISIONES DE PRODUCTO Y SERVICIOS

Los productos y servicios son variables principalmente estratégicas cuya configuración va a determinar el resto de las políticas comerciales: precio, distribución y comunicación. El concepto de producto o servicio debe basarse en los beneficios que pueda reportar al consumidor y no en sus características físicas. Así, un mismo producto puede satisfacer necesidades distintas. En este sentido, el producto como variable de marketing es la oferta que la empresa pone a disposición de consumidor, y va más allá de una oferta tangible. Como señala Kotler (2012) los productos como variables de marketing incluyen bienes físicos, servicios, experiencias, acontecimientos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

Elementos constitutivos del producto o servicio:

- Función básica. Necesidad básica que el producto satisface desde el punto de vista del consumidor. Para el caso de estudio satisface la necesidad de comodidad en el hogar.

Características tangibles o percibidas físicamente, las podemos agrupar en:

- Características técnicas: incluyen, entre otras, la composición química o física y el modo de fabricación. Para El Puerto estas características varían dependiendo de la línea y el producto.
- Características funcionales: se refieren a la forma de presentación del producto, fundamentalmente son aspectos como el embalado, el envasado o el etiquetado. El Puerto presenta a los productos que comercializa distribuidos en diferentes secciones en el punto de venta, todos los productos presentan un mismo tipo de etiquetado donde se presenta el nombre del producto, su código, precio, descuento.
- Características estéticas: se refieren al aspecto externo del producto. Éste es un atributo básico de identificación por parte de los consumidores y para el que los responsables de marketing persiguen un óptimo que combine funcionalidad y belleza. El Puerto distribuye en diferentes secciones para que exista una lógica entre las líneas que comercializa. Busca que sea fácil

para el cliente identificar el producto que requiere y para los vendedores mantener atendidas las secciones del punto de venta.

- **Servicios conexos.** Son todos los servicios incorporados al producto y que suponen un “valor añadido” para el consumidor por lo que pueden llegar a ser fundamentales para su adquisición. Para el caso El Puerto el servicio de entrega a domicilio en la compra de lavadoras, secadoras, refrigeradores, cocinas, máquinas de coser, o un volumen de compra de cualquier tipo de artículos que no le permita a un comprador común transportarlos.

Kotler (2012) resalta que cuando el producto físico no se puede diferenciar con facilidad, la clave del éxito competitivo podría estar en añadir servicios valiosos. Algunos ejemplos de dichos servicios serían los siguientes:

- **Facilidades de pedido:** La sencillez con que un cliente puede realizar un pedido a la empresa. El cliente puede observar, revisar y conocer todas las características del producto que desea adquirir. Para concretar la venta el vendedor ingresa el pedido en un ordenador, existen 5 ordenadores distribuidos en el punto de venta. El cliente se acerca a una de las 2 cajas indica su nombre y recibe su factura. Con el comprobante de venta se despacha en entrega el producto donde puede volver a ser revisado, probado, se entrega en funda con los elementos de la marca (color amarillo, la leyenda El Puerto con el logotipo de faro).

- **Entrega:** La forma en la que el producto o servicio se suministra al consumidor. Incluye aspectos como el tiempo que transcurre hasta la entrega y la atención del personal que realiza la misma. El tiempo que transcurre depende mucho del tipo de producto que solicita el cliente. En el caso de un utensilio de cocina o adorno el cliente y el empleado de El Puerto revisan que el producto este físicamente en buen estado. En el caso de un producto de audio y video es necesario probarlo y se invita al cliente a conocer, probar y experimentar con el producto.
- **Instalación:** Proceso necesario para conseguir que un producto sea operativo en la localización prevista. En el caso de productos de línea blanca como cocinas, refrigeradores, lavadoras, secadoras, se hace la entrega al cliente en su domicilio máximo un día después a la compra. Para la instalación se contacta al servicio técnico del fabricante que lleva a cabo dejar operativo el producto. Se debe realizar de esta manera para que el cliente mantenga la garantía.
- **Formación del cliente:** Entrenamiento a realizar con los empleados de la empresa compradora para que puedan utilizar el equipamiento en cuestión con corrección y eficacia. Para el caso de El Puerto el cliente en los productos electrónicos de tecnología, audio y video, línea blanca, juguetes a batería es instruido de cómo manipular, el cliente utiliza y experimenta con el producto en el punto de venta.

- **Asesoría técnica:** Datos, sistemas de información, servicios de asesoría, etc., que la empresa vendedora ofrece a los compradores. Para los productos de audio y video, línea blanca y tecnología se explica al cliente los puntos más importantes del manual de usuario, se lo invita a mantenerse en contacto con El Puerto en caso de alguna inquietud.
- **Mantenimiento y reparaciones:** Programa empleado por la empresa para ayudar a sus clientes a mantener el buen funcionamiento del producto adquirido. En los productos de línea blanca, tecnología, audio y video, el cliente recibe toda la información de contacto para que pueda ser visitado por un técnico de la marca adquirida o pueda traer el producto para su envío a mantenimiento o reparación del servicio técnico autorizado.
- **Elementos intangibles o psicológicos.** Se refieren al “contenido simbólico” que los consumidores llegan a apreciar en algunos productos y que, al igual que sucedía con los servicios conexos, los enriquece, facilita su diferenciación del resto de productos de la competencia, e incluso puede determinar la decisión de compra.
- **Valor de marca:** El Puerto plantea establecerse como una marca que ofrece al cliente una experiencia de compra demostrativa y un precio cómodo.

4.5.2 DEFINICIONES

Una vez desarrollados los elementos constitutivos del producto, estamos en condiciones de examinar el concepto de producto. Kotler (2012) nos ofrece la

siguiente definición: “Un producto es todo aquello que pueda ofrecerse en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad”. (Kothler, 2006) Los responsables de la planificación del producto deben tener en cuenta cinco niveles de producto que le añaden valor y que constituyen la jerarquía de valor para el cliente:

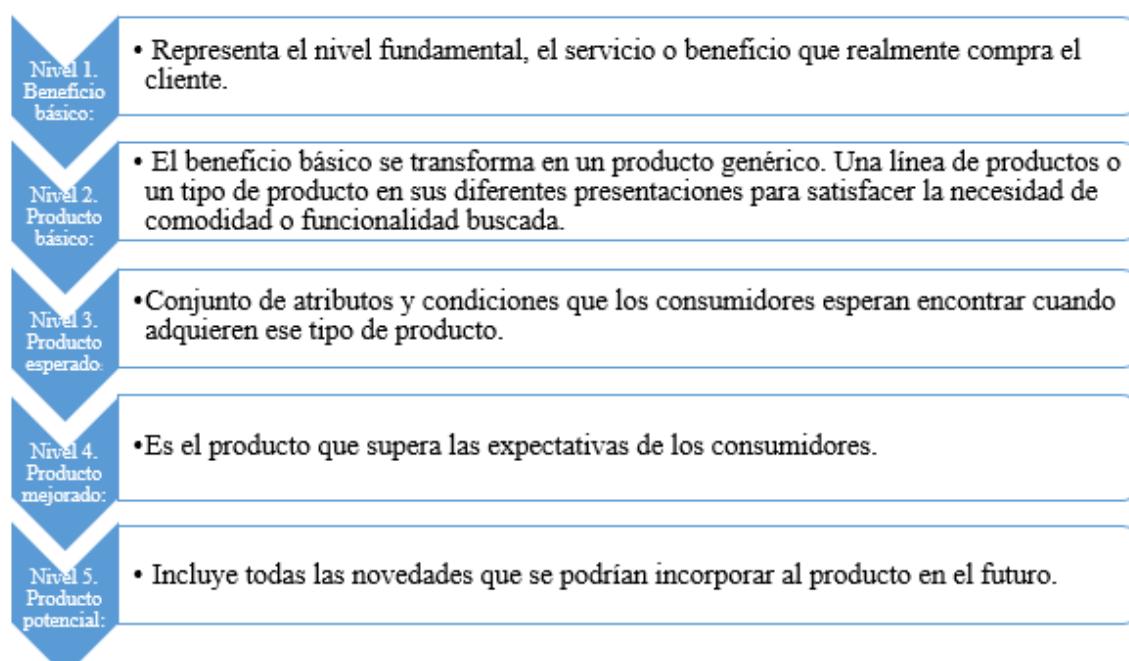


Figura 16. Las decisiones de producto y servicios

Fuente: (Kothler, 2006)

- Nivel 1. Beneficio básico: Satisfacer alguna necesidad de funcionalidad, comodidad, entretenimiento, ahorro de tiempo, distinción, menor esfuerzo o decoración.

- Nivel 2. Producto básico: venta de línea blanca, tecnología, audio y video, muebles, adornos, utensilios de cocina, juguetes, artículos de temporada.

- Nivel 3. Producto esperado: el cliente espera que el local sea fácil de identificar, exista personal capacitado, macas reconocidas, variedad de artículos, garantía, entre otras.
- Nivel 4. Producto mejorado: El Puerto al comercializar diferentes productos de distintos fabricantes, busca diferenciarse de los competidores por la experiencia de compra ofrecida al cliente donde pueda interactuar con el producto y encontrar el más adecuado para él.
- Nivel 5. Producto potencial: incluye todas las novedades que se podrían incorporar al producto en el futuro, venta de artículos a través de medios electrónicos.

Centrando ahora la variable producto en el ámbito de los servicios, Kotler define servicio como “cualquier actuación o cometido esencialmente intangible, sin transmisión de la propiedad, que una parte puede ofrecer a otra”. (Kotler, 2006) Las características de los servicios que determinan el diseño de los programas de marketing son:

- **Variabilidad.** La aplicación del servicio depende del proveedor del mismo. El Puerto desea diferenciarse de sus competidores en este aspecto brindando al cliente una experiencia más cercana y demostrativa con el producto que adquiere.

4.5.2.1 CARTERA DE PRODUCTOS

Una empresa oferta un conjunto o gama de artículos de hogar . Dicho conjunto de productos que la empresa oferta, recibe el nombre de cartera, gama o mix de productos (en el comercio minorista: surtido). Además cada producto guarda relación con otros productos. En este sentido, podemos hablar de la siguiente jerarquía de productos:

- **Familia de necesidades:** La necesidad básica. El Puerto busca satisfacer las necesidades de funcionalidad, comodidad, decoración, ahorro de tiempo, distinción, menor esfuerzo y entretenimiento en el hogar.
- **Familia de productos:** Todas las clases de productos que pueden satisfacer una misma necesidad básica. La familia de productos se define como artículos de hogar.
- **Clase o categoría de producto:** Conjunto de productos de una misma familia que comparten cierta coherencia funcional. Por ejemplo electrodomésticos en el caso de estudio.
- **Línea de productos:** Grupo de productos de una misma clase o categoría que están estrechamente relacionados porque realizan funciones similares, se venden al mismo grupo de consumidores, a través de los mismos canales de distribución, o tienen precios similares. Dentro de las líneas que comercializa en El Puerto están

electrodomésticos, línea blanca, audio y video, tecnología, juguetes, utensilios de cocina, muebles, maquinaria textil, artículos de temporada.

- **Tipo de producto:** Grupo de productos dentro de una misma línea que comparten una o varias formas posibles del producto. Por ejemplo para la necesidad de cocinar se ofrecen cocinas a gas, cocinas de inducción, cocinetas, reverberos, hornillas.
- **Artículo, referencia o variante de producto:** se trata de una unidad que puede distinguirse dentro de una marca o línea de productos por su tamaño, precio, apariencia u otros atributos. Todos los artículos que se comercializan se diferencian de otro similar por las características mencionadas previamente.

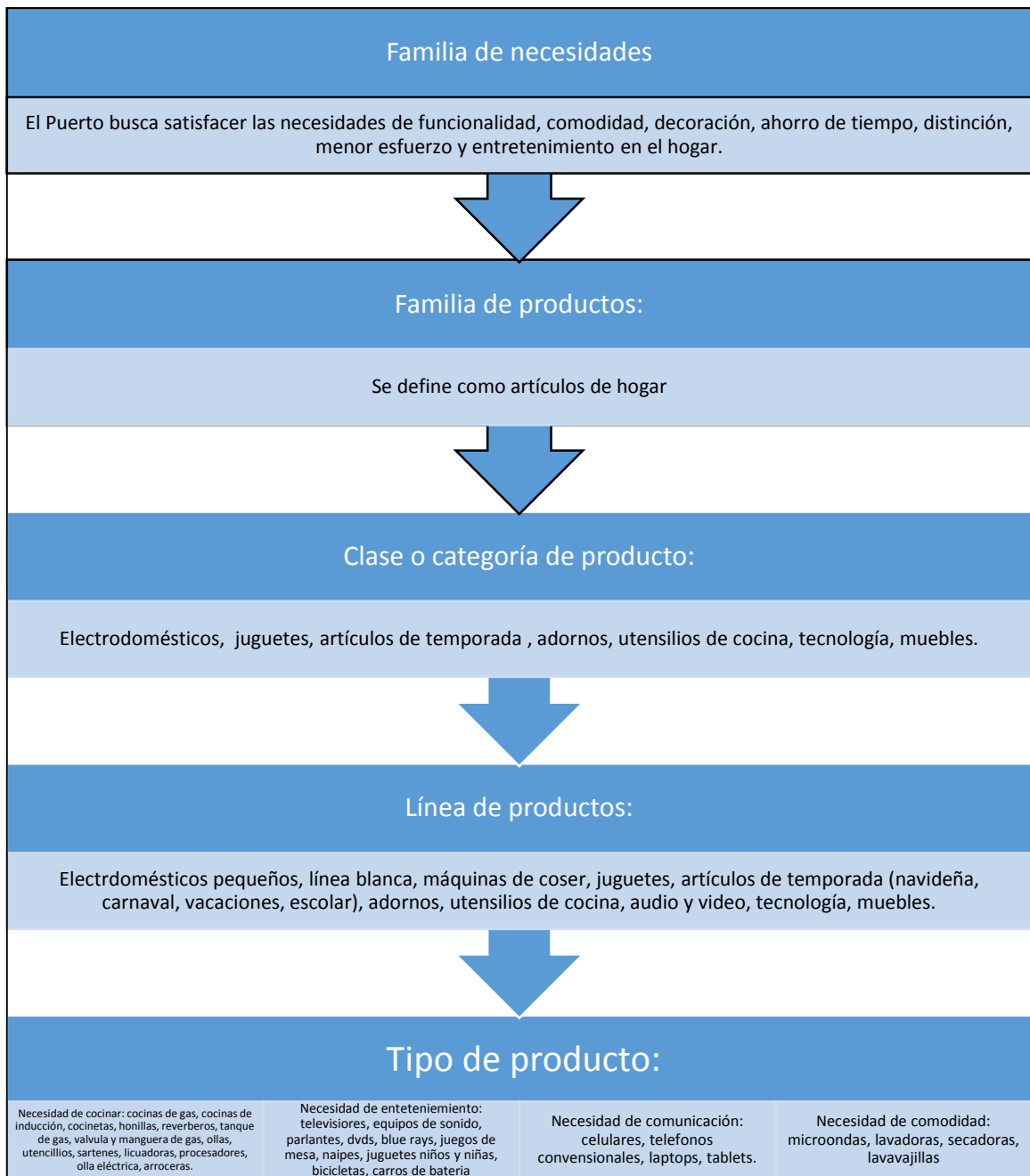


Figura 17. Cartera de productos

Fuente: Adaptado de (Kothler, 2006)

4.5.2.2 AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DE LÍNEA DE PRODUCTOS

La cartera de productos (CP) de una empresa tiene una determinada amplitud, longitud, profundidad y consistencia:

Tabla 29

Amplitud y profundidad de línea de productos

AMPLITUD	PROFUNDIDAD	DETALLE
Electrodomésticos	Licuadoras, planchas, arroceras, procesadores, extractores, sanducheras, sartenes eléctricos, ventiladores, cafeteras, teteras eléctricas, parrillas eléctricas.	12 marcas, 58 ítems
Línea Blanca	Lavadoras, secadoras, cocinas, cocinetas, lavavajillas, refrigeradores, congeladores, neveras.	12 marcas, 54 ítems
Utensilios de cocina	Ollas, sartenes, cubiertos, vajillas, cantinas, juegos de cocina, cafetera italiana, pailas, tamaleras, parrillas de hierro.	9 marcas, 39 ítems
Adornos	Tablas, figuras, piletas, jarrones, floreros, portarretratos, relojes de pared.	7 marcas, 51 ítems
Audio y video	Televisores, DVDs, blue rays, consolas de videojuegos, karaokes, equipos de sonido, parlantes, grabadoras.	14 marcas, 62 ítems
Tecnología	Laptops, tablets, celulares, teléfonos, memorias, cámaras fotográficas, filmadoras, memorias.	16 marcas, 38 ítems
Maquinaria textil	Máquinas de coser industriales: rectas, zigzag, overlock, recubridoras, bordadoras Máquinas de coser domesticas: rectas, zigzag, overlock. Estampadoras de tela, cortadoras de tela	11 marcas, 46 ítems
Muebles	Comedores de 4 sillas, de 6 sillas, mesas de centro, percheros, mesas de computadora, escritorio para niños, sillas de oficina, sillas de ruedas, camas de hospital, colchonetas inflables.	12 marcas, 32 ítems
Artículos de temporada	Carnaval: espuma, chisguetes, pistolas Vacaciones: maletas, carpas, linternas, sleepings, hieleras, termos, silla de playa, parasoles, bicicletas. Escolar: mochilas, mochilas de ruedas, cartucheras, loncheras. Navidad: arboles, colgantes, luces, bombillos, tapetes, juguetes, carros de batería, bicicletas, triciclos, figuras	43 marcas, 185 ítems

(Kothler, 2006)

- Amplitud/variedad/anchura de la CP: es el número de líneas que integran la CP. Si la CP contiene un número elevado de líneas se dice que es amplia, en caso contrario, se habla de cartera limitada. El Puerto tiene una CP amplia, pues comercializa 9 líneas de productos.
- Longitud de la CP: es el número total de productos comercializados por la empresa. El Puerto posee una cantidad aproximada de 565 ítems.
- Profundidad/longitud de la línea: es el número de referencias (modelos, tamaños y variantes) que se ofrecen dentro de cada línea [Longitud de la cartera = Amplitud x Profundidad media de las líneas]. En las líneas electrodomésticos, línea blanca, audio y video, juguetes, maquinaria textil existe profundidad amplia, con varias marcas y modelos.
- Consistencia entre las líneas o coherencia de la cartera: es un concepto subjetivo, que viene determinado por la homogeneidad o grado de relación que los diversos productos guardan entre sí. Además, dependiendo de la estrategia de ventas de la empresa, los productos que forman la cartera pueden desempeñar distintas funciones.

De este modo, podemos distinguir los siguientes tipos de productos:

- Cabezas de línea: proporcionan los mayores beneficios a la empresa.

En línea blanca el producto que destaca por número de ventas y la utilidad aportada son las cocinas

- Productos tácticos: sirven para entorpecer o responder rápidamente a las actuaciones de la competencia. En audio y video tener los modelos de televisores, dvd y blue ray más recientes, para evitar que los consumidores los compren en la competencia

- Productos reguladores: su misión es amortiguar las variaciones estacionales de la demanda. Para El Puerto los artículos de temporada

- Productos de atracción: provocan el interés del consumidor. Para El Puerto los artículos de novedad en este momento el que destaca es el purificador de agua.

- Productos que preparan el futuro: aquéllos que permitirán que la empresa ocupe una posición privilegiada en el mercado en un futuro próximo. Las cocinas de inducción son un ejemplo pues con el pasar del tiempo va ir creciendo el nivel de ventas por las regulaciones del gobierno.

4.5.3 LAS DECISIONES DE PRECIO

El concepto de precio no es fácil de definir. De hecho puede tener muchas acepciones. Una definición podría ser considerar el precio como el punto de partida al que se iguala el valor monetario del producto para el comprador con el valor de realizar la transacción para el vendedor. Sin embargo, desde el punto de vista del comprador, hay que tener en cuenta que el precio no es únicamente la cantidad de dinero que se paga por poder hacer uso del producto, sino también todo el conjunto de esfuerzos, molestias sufridas y el tiempo que debe invertir en obtener la satisfacción de su necesidad.

En consecuencia, podemos definir precio como: “el conjunto de esfuerzos y sacrificios, monetarios y no monetarios, que un comprador debe realizar como contrapartida de un determinado nivel de utilidad”.

En cuanto a las distintas formas que puede emplear una empresa para modificar el precio de venta de sus productos, se pueden mencionar las siguientes:

- Cambiar la cantidad de dinero o productos a pagar por el comprador.
- Cambiar la cantidad de productos proporcionados por el vendedor.
- Cambiar la calidad de los productos proporcionados por el vendedor.
- Cambiar el momento y lugar de transferencia de la propiedad.
- Modificar el momento y lugar de pago.
- Modificar los premios o descuentos.

Razones que muestran la importancia del precio:

- **Volumen de ventas.** Como veremos más adelante, la elasticidad de la curva de demanda nos indica cómo se ve alterado el volumen de ventas ante cambios en los precios. Así, en mercados muy sensibles al precio, un leve aumento en el mismo puede desencadenar una fuerte disminución en las ventas.
- **Rentabilidad.** El beneficio de la empresa es una función del precio y de la cantidad vendida.
- **Diferenciación.** El precio puede llegar a ser un elemento de diferenciación frente a las empresas competidoras en algunas categorías de productos.
- **Percepción.** En la actualidad el elemento clave de las estrategias de precios lo constituye la forma en la que los consumidores perciben los mismos y desarrollan percepciones de valor.

4.5.3.1 OBJETIVOS DE PRECIOS

El primer paso para la fijación del precio adecuado y, consecuentemente, del resto de la estrategia del marketing, es la selección del mercado objetivo al cual nos vamos a dirigir y del posicionamiento idóneo para ello. Una vez determinados ambos, es fundamental que la empresa tenga muy claros los objetivos para el producto que va a comercializar, dado que cada alternativa de precio planteada tendrá consecuencias muy distintas sobre los objetivos.

Objetivos centrados en ventas, maximización del volumen de venta: El objetivo es maximizar la cuota de mercado, la empresa

fijará el precio más bajo posible. Un requisito imprescindible para poder alcanzar este objetivo es que el mercado donde fijemos el precio bajo sea sensible al mismo. Es necesario conocer tanto la función de demanda (elasticidad demanda-precio) como la estructura de costes, dado que la base de este planteamiento radica en que un mayor volumen de ventas permitirá reducir los costes y obtener así un mayor beneficio a largo plazo.

4.5.3.2 ESTRATEGIAS DE PRECIOS

Tabla 30

Estrategias de precios

ESTRATEGIAS DE PRECIOS	DE	APLICACIÓN
Descuentos Aleatorios		Descuentos directos sobre el precio, entrega de productos complementarios.
Descuentos periódicos		Se aplican rebajas luego de la temporada navideña, día de la madre, vacaciones, temporada escolar, carnaval, pueden ser de hasta el 50%
Descuentos por pronto pago		Descuentos del 20% al 25% para pago en efectivo
Descuentos por volumen		Descuentos para comerciantes y empresas que llegan a comprar varias unidades de determinados productos. Aplican a descuentos de 25% a 30%
Precio de introducción		Las líneas de tecnología, y audio y video cuando aparece un modelo nuevo con nuevas características

(Kothler, 2006)

FIJACIÓN DE PRECIOS

Estrategia de fijación de precios similares: Cuando el producto no está muy diferenciado, existe un nivel de precios tradicional o acostumbrado.

Estrategia de precios psicológicos: Resultan atractivos para los consumidores, se justifican por el componente emotivo, muy extendido a nivel minorista. Precio redondeado impar, los precios más comunes suelen terminar en 5 y 9, facilita y hace más atractivo el proceso de compra.

Tabla 31

Estrategias de fijación de precios

LÍNEAS	PRODUCTOS	PRECIOS
Electrodomésticos	Licadoras, planchas, arroceras, procesadores, extractores, sandwichera, sartenes eléctricos, ventiladores, cafeteras, teteras eléctricas, parrillas eléctricas.	Los precios en efectivo en esta línea terminan en 5 ó 9.
Línea Blanca	Lavadoras, secadoras, cocinas, cocinetas, lavavajillas, refrigeradores, congeladores, neveras.	Los precios en efectivo en esta línea terminan en 5 ó 9.
Utensilios de cocina	Ollas, sartenes, cubiertos, vajillas, cantinas, juegos de cocina, cafetera italiana, pailas, tamaleras, parrillas de hierro.	Los precios en efectivo en esta línea terminan en 5, 9, ó incluyen céntimos .50, .80, .90, .99
Adornos	Tablas, figuras, piletas, jarrones, floreros, portarretratos, relojes de pared.	Los precios en efectivo en esta línea terminan en 5, 9, ó incluyen céntimos .50, .80, .90, .99
Audio y video	Televisores, DVDs, blue rays, consolas de videojuegos, karaokes, equipos de sonido, parlantes, grabadoras.	Los precios en efectivo en esta línea terminan en 5 ó 9.
Tecnología	Laptops, tablets, celulares, teléfonos, memorias, cámaras fotográficas, filmadoras, memorias.	Los precios en efectivo en esta línea terminan en 5 ó 9.
Maquinaria textil	Máquinas de coser industriales: rectas, zigzag, overlock, recubridoras, bordadoras Máquinas de coser domesticas: rectas, zigzag, overlock. Estampadoras de tela, cortadoras de tela	Los precios en efectivo en esta línea terminan en 5 ó 9.
Muebles	Comedores de 4 sillas, de 6 sillas, mesas de centro, percheros, mesas de computadora, escritorio para niños, sillas de oficina, sillas de ruedas, camas de hospital, colchonetas inflables.	Los precios en efectivo en esta línea terminan en 5 ó 9.
Artículos de temporada	Carnaval: espuma, chisguetes, pistolas Vacaciones: maletas, carpas, linternas, sleepings, hieleras, termos, silla de playa, parasoles, bicicletas. Escolar: mochilas, mochilas de ruedas, cartucheras, loncheras. Navidad: arboles, colgantes, luces, bombillos, tapetes, juguetes, carros de batería, bicicletas, triciclos, figuras	Los precios en efectivo en esta línea terminan en 5, 9, ó incluyen céntimos .50, .80, .90, .99

4.6 DISTRIBUCIÓN

4.6.1 SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

DIMENSIÓN VERTICAL: Varía dependiendo de la línea de productos

LÍNEA BLANCA:

Fabricante o Representante Nacional

Minorista

Consumidor

ELECTRODOMÉSTICOS:

Importador Importador

Minorista Consumidor

Consumidor

ADORNOS:

Importador Importador

Minorista Consumidor

Consumidor

ARTÍCULOS DE TEMPORADA:

Importador Importador

Minorista Consumidor

Consumidor

UTENSILIOS DE COCINA:

Importador	Importador	Fabricante Nacional
Minorista	Consumidor	Minorista
Consumidor		

Dimensión horizontal: en todas las líneas de productos para el nivel del minorista donde se encuentra El Puerto existen más de 10 intermediarios del mismo nivel.

4.6.2 TIPO DE CANAL

El Puerto al ser un minorista tiene un canal directo de distribución al consumidor final, de forma presencial, mail, páginas web y teléfono.

4.6.3 MERCADO META PRIMARIO Y MEZCLA DE MARKETING

En la actualidad los que se adaptan al mercado son:

- **Empresa – Empresa (Business to Business B2B).**- son los negocios de Comercio realizados entre empresas que operan a través de Internet. Ejemplo: Servicios de Marketing Digital de una empresa a otra empresa. (GUTIÉRREZ, 2003)

Dentro del comercio electrónico B2B existen 3 modalidades:

- El mercado controlado por el vendedor de la empresa “EL PUERTO”, en busca de compradores.
- El mercado controlado por el comprador que busca proveedores.

- El mercado controlado por intermediarios que persiguen el acuerdo entre vendedores y compradores

Entre las principales ventajas se tiene:

- Compra más cómoda y más rápida.
- Ofertas y precios siempre actualizados.
- Centros de atención al cliente integrados en la Web.

- **Empresa – Consumidor** (*Business to Consumer B2C*).- Es la relación comercial entre la empresa “El PUERTO” y consumidores finales. . (FONT, 2010). Este tipo de comercio se lo detalla más adelante, ya que es el tema central de estudio.

- **Consumidor – Consumidor** (*Consumer to Consumer C2C*).- Este tipo de comercio electrónico se lleva a cabo entre consumidores, puede ser a través del intercambio de correos electrónicos o a través de tecnología P2P (persona a persona). (RIBAS, 2003.)

- **Empresa – Empleado** (*Business to Employee B2E*).- relaciona la empresa con el empleado, a través del intranet el empleado puede ejercer parte de sus funciones.

- **Gobierno – Empresa – Consumidores** (*Government to Business/Consumer G2B / G2C*).-

G2B: busca una mejor optimización de los procesos de negociación entre empresas de electrodomésticos y el gobierno. Este tipo de comercio electrónico es más frecuente en los países desarrollados o en vías de desarrollo.

Ejemplo: Compra de juguetes en el Portal de compras públicas INCOP

G2C: facilita el intercambio telemático de transacciones entre los ciudadanos y las administraciones públicas. Ejemplo: SRI

Entre las ventajas de estos tipos de comercio electrónico se tiene:

- Ahorro considerable de tiempo y esfuerzo
- Posibilidad de descargar formularios y consultar sobre procedimientos administrativos
- Disponibilidad las 24 horas del día
- Información actualizada

Tabla 32

Clasificación principal de los e-business

	GOBIERNO	EMPRESAS	PERSONAS
GOBIERNO	G2G Coordinación y transferencia de información	G2C Información y servicios	G2C Información y servicios
EMPRESAS	B2G Tramites, impuestos, información	B2B Comercio Electrónico	B2C Comercio Electrónico
PERSONAS	C2G Impuestos y trámites	E2B Laborales	C2C Compra /Ventas y remates

Fuente: Adaptado (Armstrong y Kotler, 2012)

a) COMPONENTES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

El principio de comercio electrónico está definido en la siguiente tabla:

Tabla 33

Componentes del comercio electrónico

AGENTE (1)	PRODUCTOS (2)	PROCESOS (3)
Compradores Vendedores Intermediarios	Bienes y servicios intercambiables	Interacción entre agentes

Fuente: Publicación Elementos Básicos del Comercio Electrónico, Ibrahim Kaba

Productos y Servicios

EL PUERTO es una Compañía dedicada a la comercialización de:

- **LÍNEA BLANCA:** (Refrigeradoras, lavadoras, microondas, Sacadoras)
- **LÍNEA CAFÉ:** (Muebles de Computador, Sillas ejecutivas, juegos de Comedor).
- **TECNOLOGÍA:** (Tables, Computadoras, cámaras de fotos, filmadoras, tarjetas de memoria)
- **JUGUETES**
- **ELECTRODOMÉSTICOS:** (Secadoras de cabello, alisadoras, planchas de ropa, afeitadoras, licuadoras, extractoras e jugo, sanduchera, wafieras, purificadores de agua, aspiradoras, abrillantadoras, máquinas de coser domésticas.)
- **MÁQUINAS INDUSTRIALES:** (Estampadoras, Cortadora de tela, máquinas de coser industrial)
- **LÍNEA DECORATIVA:** (tablas y figuras)

4.6.4 MERCADO META SECUNDARIO Y MEZCLA DE MARKETING

El proceso de selección de un mercado potencial y la posterior segmentación, análisis y creación de su perfil con el objetivo de dirigirse a él en forma más adecuada con una mezcla de marketing a la medida constituye el proceso de la selección.

Identificar El Mercado Total: La primera etapa del proceso de selección de un mercado meta es definir, de manera específica, el mercado de clientes que podría tener una categoría determinada de productos. Determinar la necesidad de la segmentación, tarea importante del proceso de segmentación es determinar si es necesario dividir el mercado total en segmentos para poder dirigirse a él con programas especiales de marketing, porque, después de todo, no todo los mercados deben ser segmentados, en general para que una segmentación se justifique debe existir diferencia en las necesidades o las demandas de los clientes , las variaciones de los productos deben tener costos eficientes (ser rentables) y las diferencias aplicadas al producto deben resultar evidentes a los clientes.

En relación a la mezcla del marketing, se puede considerar que la distribución, sería el local más atractivo, exhibición del producto, marcas que se comercializan, ubicación, distribución de la mercadería en el local.

En relación al precio, se puede manifestar a la diferenciación para clientes mayoristas, minoristas, pago de contado, pago con tarjeta de crédito corriente y diferido.

- Pago contado al menudeo: 25% de descuento
- Pago corriente tarjeta de crédito: 20% de descuento
- Pago mayoristas: contado (30 % de descuento del precio) y 30 días (25 % de descuento)

En relación a la promoción se tiene:

- Combos de electrodomésticos,
- Regalos, precios óptimos por compra de electrodomésticos grandes (refrigeradora de 10 pies en adelante, lavadoras de 27 lb en adelante, cocinas con precio de 300 en adelante de regalo a escoger: cafetera sencilla, licuadora sencilla, sanduchera sencilla, secadora de cabello, sartén eléctrico sencillo, kit de válvula y manguera de gas)

Dentro de la comercialización de electrodomésticos los precios se dan de acuerdo a la competencia existente en el mercado. Y para los equipos de computación existen desventajas debido a los costos de importación con respecto a los costos de la competencia.

Entorno Político – Legal

Dentro de la comercialización de otros productos, tales como, juguetes, ropa, no existen regulaciones establecidas, simplemente el pago de los aranceles que apliquen dependiendo del tipo de compra y comercialización que tenga cada uno.

4.6.5 GESTIÓN DE MERCHADISING PARA LOS LOCALES

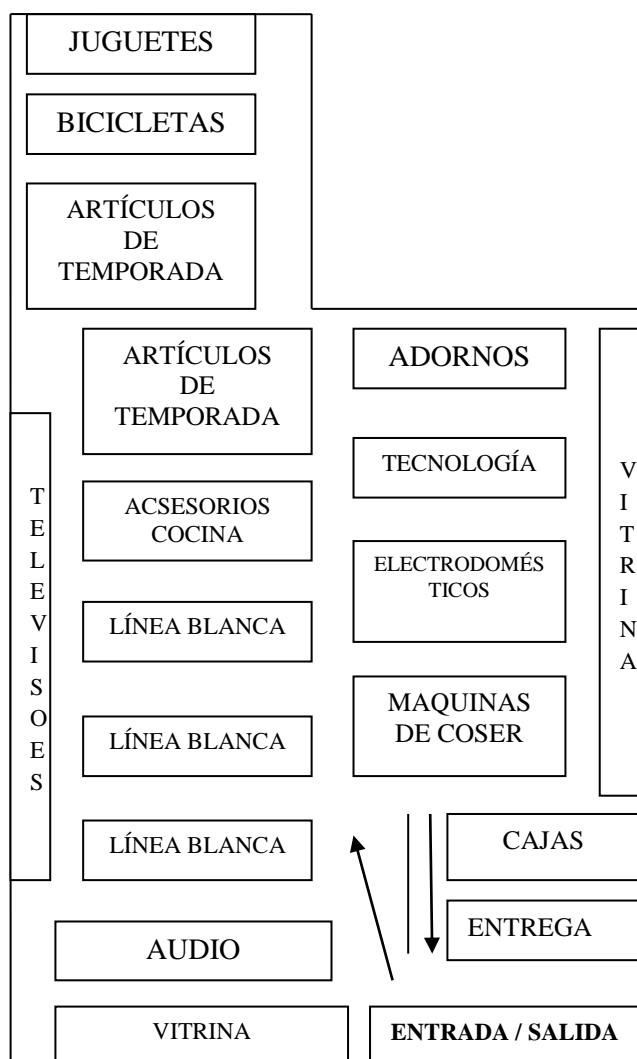


Figura 18. Gestión de merchadising para el punto de venta

Definimos merchandising como el conjunto de acciones que llevan a cabo los minoristas en sus establecimientos, tendientes a incrementar la venta de los productos.

Disposición del punto de venta: El aspecto externo o presentación de todos los elementos que configuran el punto de venta constituye un elemento fundamental para que los consumidores se formen una imagen acerca del mismo

Circulación interior: La mayoría de consumidores tienen la tendencia de ir hacia el fondo y a la derecha, además de una relación directa entre el tiempo de permanencia y el volumen de compras.

Disposición libre: El mobiliario se coloca sin adoptar ninguna forma regular visible. Se buscan mantener los principios de orden y complementariedad (la línea blanca en una misma sección); productos de atracción (en las vitrinas se exhiben televisores, artículos de temporada); productos de compra por impulso (en el modular de cajas se muestran baterías, memorias, fosforeras, audífonos, accesorios para celulares); Productos de compra reflexiva (la línea blanca está en el fondo a la izquierda del local donde no impide la circulación a otras secciones).

ANIMACIÓN DEL PUNTO DE VENTA: Hace referencia al ambiente creado en el punto de venta con la intención de estimular el comportamiento de los clientes. Se utilizan medios audiovisuales en los productos de esa misma línea, existen gigantografías con las marcas e imágenes de los productos distribuidos por el local en referencia a las secciones.

GESTIÓN DEL ESPACIO: Determinación del espacio a ocupar dentro del punto de venta por cada producto, establecido por criterios de rentabilidad, usando el criterio de rentabilidad del local. Se usan adicionalmente en la parte exterior publicidad alusiva a la marca y los productos que se venden en la parte alta de los ventanales donde no se mercadería.

4.7 COMUNICACIONES

El marketing moderno requiere más que sólo desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo y hacerlo accesible. Las empresas también deben comunicarse con los grupos de interés potenciales y el público en general. Para la mayoría de los especialistas en marketing, por lo tanto, la cuestión no es si comunicar, sino qué decir, cómo y cuándo decirlo, a quién y con cuánta frecuencia.

Las comunicaciones de marketing son los medios por los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores, de manera directa o indirecta, sobre los productos y marcas que venden. De cierta manera, las comunicaciones de marketing representan la voz de la empresa y sus marcas; son los medios por los cuales la empresa puede establecer un diálogo y construir relaciones con sus consumidores.

4.7.1 OBJETIVOS DE COMUNICACIONES

Necesidad de la categoría: Establecer una categoría de productos o servicios como necesaria para eliminar una discrepancia o satisfacer una necesidad percibida entre un estado motivacional actual y un estado motivacional deseado.

Conciencia de marca: Fomentar la capacidad del consumidor para reconocer o recordar la marca dentro de la categoría con el suficiente detalle para llevar a cabo la compra.

Actitud hacia la marca: Ayudar a los consumidores a evaluar la capacidad percibida de la marca para satisfacer una necesidad relevante.

Intención de compra de marca: Animar a los consumidores para que decidan comprar la marca o tomar una acción relativa a la compra.

4.7.2 INSTRUMENTOS DE COMUNICACIONES

Formular las comunicaciones para lograr la respuesta deseada requiere resolver tres problemas: qué decir (estrategia de mensaje), cómo decirlo (estrategia creativa) y quién debe decirlo (fuente del mensaje).

Estrategia del mensaje: Para determinar la estrategia de mensaje, la dirección busca algún atractivo, tema o idea que se asocie con el posicionamiento de la marca y ayude a establecer puntos de paridad o puntos de diferencia: algunos podrían estar relacionados directamente con el rendimiento del producto o servicio (la calidad, economía o el valor de la marca) mientras que otros podrían relacionarse con consideraciones más extrínsecas (la marca como contemporánea, popular o tradicional).

Estrategia creativa: La eficacia de las comunicaciones depende de cómo se expresa un mensaje, así como de su contenido. Las estrategias creativas son la manera en que los especialistas de marketing traducen su mensaje en una comunicación específica. Podemos clasificarlas ampliamente como mensajes informativos o mensajes transformativos, según las líneas que conforman la oferta de la empresa.

Mensajes informativos o racionales. Un mensaje informativo se elabora según los atributos o beneficios del producto o servicio.

Mensajes transformativos o emocionales. Éstos abundan sobre un beneficio o una imagen que no tiene relación con el producto.

Los comunicadores utilizan mensajes negativos basados en sentimientos como el miedo, la culpa y la vergüenza para que la gente haga cosas (cepillarse los dientes, hacerse una revisión médica anual) o deje de hacerlas (fumar, abusar del alcohol, comer de más).

Los comunicadores utilizan también mensajes emocionalmente positivos basados en el humor, el amor, el orgullo y la alegría, por ejemplo, los mecanismos motivacionales o de “intereses prestados” —tales como la presencia de bebés lindos, cachorros juguetones, música popular o mensajes sexuales atractivos— se emplean con frecuencia para captar la atención y aumentar el involucramiento en un anuncio.

Fuente del mensaje: Los mensajes entregados por fuentes atractivas o populares pueden lograr mayor atención y recordación, por lo que los anunciantes a menudo utilizan celebridades como portavoces.

4.7.2.1 ELECCIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

Elegir un medio eficaz para llevar el mensaje se vuelve más difícil conforme los canales de comunicación se fragmentan y cunde el

desorden. Los canales de comunicación pueden ser personales y no personales.

a) CANALES DE COMUNICACIÓN PERSONAL

Permiten comunicación entre dos o más personas de manera directa, o cara a cara, de cara al público, por teléfono o por correo electrónico. Su eficacia deriva de una presentación y retroalimentación individualizadas e incluyen marketing directo e interactivo, marketing boca en boca y ventas personales.

b) CANALES DE COMUNICACIÓN NO PERSONAL (MASIVOS)

Son comunicaciones dirigidas a más de una persona que incluyen publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias, y relaciones públicas.

c) INTEGRACIÓN DE CANALES DE COMUNICACIÓN

Las comunicaciones personales por lo general son más efectivas que las comunicaciones masivas, los medios masivos podrían ser el medio principal para estimular la comunicación personal. Las comunicaciones masivas afectan las actitudes personales y el comportamiento a través de un proceso de dos pasos. Las ideas a menudo fluyen desde la radio, la televisión y los medios impresos hacia los líderes de opinión, y de ellos hacia los grupos de población menos implicados en los medios.

4.7.2.2 INVESTIGACIÓN EN EL MARKETING DIGITAL

La gran cantidad de información disponible en la red y la naturaleza interactiva de esta hacen que internet se haya convertido en un entorno adecuado para la obtención de información en el proceso de investigación comercial de la empresa. La información que se obtiene por internet puede tener carácter:

I. Información Primaria

En el caso de que la información se genere de forma específica para la investigación. En la obtención de la información primaria, la tecnología relacionada con internet permite obtener información de los clientes y de otros públicos de interés para la empresa, de modo específico para la investigación comercial. Esta información puede referirse al uso que hacen de internet u otros aspectos interesantes. Para obtener esta clase de información existen diferentes instrumentos tales como: comunidades virtuales, encuestas, ficheros de actividad, y paneles en red.

a. Espacios de intercambio en comunidad virtuales

La empresa puede obtener información a partir de las aportaciones de los usuarios en los aspectos de intercambio de las comunidades virtuales que haya creado con esta intención. Estas comunidades están formadas por personas con intereses y necesidades comunes. En las comunidades virtuales se comparte información y opiniones a través de grupos de noticias, listas de correo y conversaciones en red

por lo que pueden ser instrumentos adecuados para conocer los intereses, actitudes y comportamientos de quienes participan. (GARCÍA VALCÁRCEL, 2011, pág. 53)

Un uso específico para la investigación comercial de la empresa “EL PUERTO”, consiste en realizar reuniones de grupo a través de espacios de intercambio en los que concurre un grupo de personas previamente seleccionadas. Esta selección facilita la participación de personas procedentes de áreas geográficas distintas así no es necesario el desplazamiento para intervenir en la dinámica de grupo. En esta dinámica hay una limitación del número de asistentes. La tecnología no permite interactuar en grupos formados por más de 8 – 10 personas.

La participación de estos grupos conlleva una pérdida del lenguaje no verbal que se ve compensada parcialmente con el uso de expresiones escritas. Aunque hay algunas situaciones en las que existe dificultad para asegurar que la persona que realmente interviene en la dinámica de grupo es quien dice ser.

b. Metodología

- Captación de participantes potenciales con acceso a la red a los que se le solicita que complementen un formulario.
- Selección de los participantes, a los que se les ofrece incentivos por intervenir en la dinámica de grupo.

- Reunión de grupo en un espacio de discusión de la red moderado por el investigador de marketing

c. Ficheros de actividad de internet

Internet proporciona herramientas con las que es posible obtener información mediante la observación del visitante al sitio web. Los datos que se obtienen mediante estas herramientas permiten estudiar el comportamiento de navegación de los usuarios. Una de las modalidades de los ficheros de actividad en internet es el marketing one to one. Cuando un usuario accede por primera vez al sitio web, la red registra en el fichero los siguientes datos:

- La dirección de la que procede la petición de la información.
- El día y hora en que ha sido requerido el archivo.
- El archivo específico que se ha solicitado.

g. Paneles en red

El panel está formado por una muestra significativa de la población objeto del estudio de la que se obtiene información periódica sobre sus hábitos de navegación, compra y consumo. A diferencia de las encuestas la muestra de individuos en el panel tiene carácter permanente, es obvio que para que la muestra seleccionada sea representativa de la población a estudiar, debe verificarse con exactitud que sus características se ajusten a toda la población. (CHAFFEY, 2003, pág. 78)

Una modalidad de paneles en red lo constituyen los paneles para la medición de audiencias. Una aplicación instalada en los computadores de los miembros que pertenecen al panel registra sus movimientos en la red.

La información que se obtiene mediante este sistema es más completa y ajustada a la que proporcionan los ficheros de actividad de internet, debido a que el seguimiento del proceso de navegación se efectúa desde el ordenador del usuario, lo que induce inicialmente a menos errores. Además los datos obtenidos pueden ampliarse con la información que se disponga del usuario, como por ejemplo:

- Características demográficas.
- Características socioeconómicas.
- Características psicográficas.
- Comportamientos de compra.
- Comportamientos de consumos.

Toda esta información es de gran utilidad ya que ayuda a la empresa “EL PUERTO”, en la fijación de la estrategia de marketing. Todo el desarrollo anterior ha servido para entender mejor la investigación comercial en la red ya que es un aspecto clave del marketing digital en la empresa.

II. Información Secundaria:

En el caso de que se trate de datos procedentes de estudios ya realizados. En la obtención de información secundaria, internet es un poderoso recurso para acceder a bases de datos y obtener estudios y publicaciones científicas elaboradas por otras personas y organizaciones ya que constituye un gran depósito de información en el que es posible encontrar datos que sirvan para el propósito de la investigación comercial.

Aunque cada vez son más los institutos de investigación y consultoras que comercializan estudios sobre múltiples temas a través de este canal, que se benefician de un precio de quienes desean acceder a esto, sin embargo gran parte de la información disponible en internet se proporciona de forma gratuita.

Para localizarla se puede recurrir a programas de búsqueda con lo que resulta fácil explorar múltiples recursos como bases de datos, estudios realizados, publicaciones científicas, etc.

III. Las redes sociales

Se está presenciando una auténtica revolución tecnológica que muy pronto nos permitirá reunir todas esas tecnologías entre ellas, para aumentar aún más la flexibilidad y la comodidad. La concienciación puede resultar difícil porque se está acostumbrados a usar primero una herramienta y luego otra. Llegará el día en que su frigorífico podrá ponerse en contacto con su supermercado habitual para informarle que

le falta un litro de leche y verá entonces que su vendedor preferido toca a su puerta para traérselo, todo ello de forma automática pero en función de lo que usted mismo haya programado.

Y, sin embargo, esta nueva era a menudo genera un sentimiento de impotencia, de descontrol, y por lo tanto de miedo, y al mismo tiempo una sensación de excitación ante todas esas posibilidades a las que ahora se tiene acceso. En este nuevo entorno lleno de excesos, con los defensores de las nuevas tecnologías por un lado y los detractores por otro, un único denominador común se impone: las relaciones humanas.

Este nuevo concepto que une a los individuos se presenta como un filtro. Evidentemente, no nos sentimos de la misma manera cuando hablamos con alguien desde detrás del computador, a cuando lo hacemos cara a cara. (FONT, 2010, pág. 89)

Las redes sociales atraen a los profesionales por los recursos y las posibilidades de marketing que ofrecen dichos servicios a menudo gratuitos. En realidad, el único elemento que hará que dicha herramienta genere beneficios será la manera en que nosotros la utilicemos desde el punto de vista relacional.

4.7.2.3 MARKETING MÓVIL

El teléfono móvil es una herramienta de comunicación personal que goza de una buena predisposición por parte del usuario para recibir

mensajes en él. Es utilizado por más del ochenta por ciento de la población del Distrito Metropolitano de Quito, incluyendo todos los segmentos de edades; y las campañas de marketing que se han realizado sobre el móvil hasta el momento demuestran que es un canal de marketing efectivo. (MINTEL, 2010)

Como características principales el móvil ofrece la inmediatez que valora los anunciantes, la capacidad de efecto viral (los receptores pueden reenviarlo si les gusta el mensaje o si creen que es de utilidad para sus contactos). La rapidez y adaptabilidad de la campaña (se puede readaptar las características de la campaña en función de los resultados que se obtengan, mejorando así su efectividad en tiempo real), y sobre todo la interactividad, pues permite establecer un diálogo entre la marca y el usuario, pero sobre todo al lado d estas características cabe destacar o económico que resulta realizar una campaña de marketing móvil, y el hecho de que en la mayoría de los casos la marca, incluso, puede obtener un beneficio económico, en función del tipo de estrategia que se adopte. Y es que como destaca un estudio de *FirstPartner*, una de las principales características del marketing móvil es que permite a un muy bajo coste conseguir un alto nivel de eficiencia. Como inconvenientes en cambio destaca la percepción de intromisión de algunos usuarios. La limitación en el mensaje y la percepción que solo permite alcanzar a un perfil acotado de usuarios (jóvenes).

En teoría el mercado publicitario a través de dispositivos móviles ha de ser más jugoso que a través de dispositivos con conexión a la red, ya que el número de personas con un dispositivo móvil es muy superior al número de personas con computador. No hay ninguna duda de que la tecnología móvil forma parte importante de nuestras vidas y que es un canal potencial muy importante para poder llegar a nuestros clientes con mensajes publicitarios.

En la actualidad se tiene dos de las principales estrategias de promoción a través del móvil, una de *PUSH*, en la que el anunciante (Empresa “EL PUERTO”), envía el mensaje a un potencial que previamente ha dejado sus datos; y una de *PULL*, en la que el anunciante realiza una promoción que comunica a través de cualquier medio convencional, y en la que el receptor para participar debe enviar un mensaje a un número de cuatro cifras.

Aplicado a un mundo *wireless* (sin cables), el marketing móvil para la empresa “EL PUERTO”, se puede considerar un apartado propio dentro del marketing. En la *38th Hawaii International Conference on System Sciences* se definió el marketing móvil como "la utilización de medios inalámbricos interactivos para proporcionar a los clientes información personalizada sensible a la hora y al lugar, que promociona mercancías, servicios e ideas, generando valor para todos los grupos de interés". (Dickinger, Haghirian, Murphy & Scharl, 2004).

Hay diversos sinónimos para la m-publicidad: publicidad inalámbrica o sin hilos, mensajería de publicidad inalámbrica. Generalmente, la m-publicidad se transmite vía mensaje corto. La característica definitoria más importante y que diferencia a la publicidad móvil de la publicidad en general es que, mientras que en la *m-advertising* el receptor de los mensajes se trata específicamente, la publicidad en su vertiente más clásica es impersonal y no se dirige de forma individualizada al público objetivo.

a) TÉCNICAS DE CRM A TRAVÉS DEL MÓVIL

Según Olivares (2004), con la utilización del móvil como canal de comunicación las empresas pueden aumentar el contacto con sus clientes de forma personalizada. Adicionalmente, permite recabar información valiosa sobre las preferencias y perfiles de los clientes.

Olivares opina que las empresas deben concienciarse del potencial que ofrece el móvil y explotarlo adecuadamente a través de lo que se conoce como e-CRM o más concretamente m-CRM que permite ofrecer servicios de información personalizada al móvil solicitados por el usuario.

El móvil es un elemento muy personal y por tanto toda aquella información que no haya sido solicitada por el usuario (*spamming*) puede resultar muy intrusiva. Además los consumidores de la empresa “EL PUERTO”, son cada vez más sensibles a información no solicitada. Por ello las empresas que utilicen este medio deben

concienciarse de la importancia que tiene la personalización total para cada usuario. El usuario debe tener control absoluto sobre lo que recibe en el móvil.

- Incrementar la vinculación de los clientes mediante campañas de venta cruzada a través de las móviles basadas en el perfil del usuario, mediante campañas recreativas aprovechando los contactos solicitados por el usuario.
- Comunicando ofertas o promociones de forma proactiva aprovechando el conocimiento que ya se tenga del usuario.
- Reducir los costes de comunicación gracias a la eficiencia del móvil frente a otros medios como la TV, radio, prensa, buzoneo.

Las técnicas de CRM a través del móvil están siendo utilizadas ya por las principales empresas españolas con los siguientes resultados:

- Importante incremento en las tasas de éxito en venta cruzada.
- Disminución en los costes de comunicación
- Aumento en la retención y captación de clientes.

4.7.3 IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING

Algunas de las formas de hacer marketing en internet:

a) MARKETING ONE TO ONE

Una de las grandes ventajas que proporciona internet es la interactividad con el usuario, lo que proporciona a la empresa

información sobre sus primeras impresiones permitiéndole adaptar la oferta de productos y servicios a su alcance. (HIRTGEOFREY, 2012)

El Marketing *one to one* es todo un sistema de personalización que debe no solo apoyar la estrategia de marketing internamente, de hecho se convierte finalmente en el fundamento mismo de la planificación del marketing digital.

Esta plataforma nos permite:

- Observar la navegación del usuario.
- Observar datos relevantes para configurar el perfil del cliente.
- Generar estadísticas para la toma de decisiones estratégicas concretas.
- Lograr interacciones altamente personalizadas donde el cliente reciba única y exclusivamente la información que le es relevante.
- Ofertar los productos y servicios que se esperan.

b) MARKETING DE ATRACCIÓN

Este tipo de marketing en internet consiste en generar visitas y repetición de éstas. Esta estrategia de marketing se pone normalmente en marcha con acciones de presencia en buscadores. Consiste en llevar a cabo el mayor número posible de acciones de marketing para que sean lo más efectivas posible, en definitiva estar presente en muchos sitios diferentes con el fin de crear múltiples puertas de entrada a nuestros posibles clientes.

c) MARKETING DE RECOMENDACIÓN

El Marketing de Recomendación tiene como máxima finalidad conseguir que el cliente satisfecho actúe como un prescriptor, y dé comienzo al nuevo ciclo. Esta estrategia se apoya normalmente en estrategias de marketing viral, es decir, en formas estudiadas de generación de red por parte de los usuarios y/o clientes. (EISENMANN, 2012.) El marketing viral puede generarse automáticamente con acciones de recomendación espontáneas. Suele ser el resultado de programas específicos de incentivación o bien consecuencia de una estrategia combinada. En la actualidad, este tipo de acciones suponen aproximadamente el 30% de la generación de nuevo tráfico a la página web de una empresa. A ello hay que añadir el hecho de que se trata de tráfico de usuarios convencidos por la opinión de un suscriptor, lo que aumenta en gran medida la probabilidad de ser una visita altamente interesada.

CANALES DE COMUNICACIÓN	
CANALES DE COMUNICACIÓN MASIVOS: - Radio, se hace publicidad desde el año 2015 en Latina FM, con cuñas en los partidos del campeonato nacional de fútbol	CANALES DE COMUNICACION PERSORNALES: - Mailing - Redes sociales - Página web - Ventas personales - BTL

Figura 19. Canales de comunicación

4.7.4 PRESUPUESTO DE COMUNICACIONES

EL MÉTODO DEL PORCENTAJE DE VENTAS Algunas empresas fijan los gastos de comunicaciones como un porcentaje específico sobre las ventas actuales o pronosticadas, o como un porcentaje del precio de venta. Se aplicará este método ya que El Puerto por las siguientes razones:

- Los gastos de comunicaciones varían con lo que la empresa puede pagar.
- Fomenta que la dirección piense en la relación entre el costo de comunicación, el precio de venta y las ganancias por unidad.
- Fomenta la estabilidad cuando las empresas competidoras gastan aproximadamente el mismo porcentaje de sus ventas en comunicaciones.

El Puerto fijará un porcentaje del 1,8% sobre las ventas del 2014:

Tabla 34

Presupuesto de comunicaciones

VENTAS 2014	1.389.725
PRESUPUESTO DE COMUNICACIONES	25.000

4.7.4.1 MEZCLA DE COMUNICACIONES

- Aplica para los años 2015, 2016, 2017 y 2018

PUBLICIDAD	PROMOCIÓN DE VENTAS	MARKETING DIRECTO
<ul style="list-style-type: none"> • Radio Francisco Stereo, en las transmisiones del Campeonato de fútbol serie A, de febrero a diciembre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sorteo de cocina a gas seis quemadores marca ecogas para el mes de mayo. • Sorteo de navidad: una lavadora, dos equipo de sonido, una cocina, una licuadora. • Descuentos del 25% para pago en efectivo duante los meses de enero, abril, mayo, agosto, septiembre, noviembre y diciembre. • Descuentos del 30% al 50% en mercaderia seleccionada en los meses mas bajos ebreo, marzo, junio, julio y octubre. • Regalos en compras durante todo el año para línea blanca, audio y video. • Combos de línea blanca y audio y video durante todo el año. • entrega de promocionales como esferos, tasas, llaveros con la imagen de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Mailing todos los meses con las promociones de cada temporda. • Redes sociales, publicaciones diarias de nuevos articulos, promociones. Participacion interactiva, concursos y sorteos para los seguidores de facebook, todos los meses. • Campaña "sube tu foto y gana": se soteará todos los meses dos sanducheras y una cafetera a quienes suban su foto a la pagina de facebook de El Puerto. • Campaña "comparte y gana": a los 2 siguidores que compartan más veces la publicación del mes se los premiará con una licuadora y una cafetera. • Ventas directas a empresas y telemercadeo a través de un vendedor destinado a esta tarea.

Figura 20. Acciones de comunicaciones

Tabla 35**Presupuesto de los medios de comunicación detallado**

MEZCLA DE COMUNICACIÓN	CAMPAÑA	PRESUPUESTO MENSUAL	PRESUPUESTO ANUAL
PUBLICIDAD	Radio Francisco Estéreo	700	8400
PROMOCIÓN DE VENTAS	Sorteo de mayo	189	189
PROMOCIÓN DE VENTAS	Regalos en compras	300	3600
PROMOCIÓN DE VENTAS	Sorteo de navidad	1000	1000
MARKETING DIRECTO	Mailing	300	3600
MARKETING DIRECTO	Campaña "sube tu foto y gana"	53	636
MARKETING DIRECTO	Campaña "comparte y gana"	81	972
MARKETING DIRECTO	Ventas directas y tele mercadeo	450	5400
MARKETING DIRECTO	BTL	100	1200
TOTAL			24997

V. EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA

5.1 INVERSIONES

Aplicaciones que las personas físicas o jurídicas dan a sus fondos, tanto propios como ajenos, y que se realiza con el ánimo de obtener una rentabilidad o beneficio futuro.

Las decisiones de inversión son muy importantes pues implican la asignación de grandes sumas de dinero por un período de largo plazo, de esto dependerá el éxito o el fracaso de una organización. Las inversiones tienen relación directa para poner en marcha el proyecto, así como la forma en que se financiarían dichas inversiones. Por lo tanto las inversiones, determinan la cuantificación de todo aquello que la empresa requiere para operar y generar un bien o servicio; estas inversiones pueden clasificarse en tres grandes rubros que son:

ACTIVOS FIJOS: Conjunto de elementos patrimoniales adscritos a la sociedad de forma imprescindible para la propia actividad de la misma, se denominan también activos intangibles.(SAPAG Chain, 2003, Pág. 23)

ACTIVOS DIFERIDOS: Está integrado por valores cuya rentabilidad está condicionada generalmente, por el transcurso del tiempo, es le caso de inversiones realizadas por el negocio y que un lapso se convertirán en gastos. Así, se pueden mencionar los gastos de instalaciones, las primas de seguro, patentes de inversión, marcas, de diseños comerciales o industriales, asistencia técnica. (MENESES, “Preparación y Evaluación de Proyectos”, Pág. 75., 2002, Pág. 52)

CAPITAL DE TRABAJO: Son aquellos que la empresa necesita para operar en un período de explotación.

Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes son mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una organización empresarial desea empezar alguna operación comercial debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad a emprender (URBINA, 2003, Pág. 336). El Capital de trabajo se sustenta en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y que sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo; el capital de trabajo permitirá financiar la primera comercialización antes de recibir ingresos.

INVERSIÓN TOTAL

La inversión está dada por los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo. A continuación se detalla la inversión que la empresa emprendió durante su creación en el año 2001. Para el inicio de la ejecución del proyecto es necesario invertir 28.152,00 USD en Activos Fijos; 37.995,21 USD en Activos Diferidos; **124.791,30** USD, en capital de trabajo, por lo tanto la inversión total del proyecto es de USD, la misma que se encuentra financiada por recursos propios y de terceros, para la puesta en marcha del proyecto.

Tabla 36

Inversión total

INVERSIÓN TOTAL	
Activo Fijo	28.152,00
Activo Diferido	37.995,21
Capital de Trabajo	124.791,30
TOTAL	190.938,51

5.1.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS O TANGIBLES

Para la ejecución del proyecto se prevé la inversión en activos fijos tangibles que se realizará de la siguiente manera:

Tabla 37

Inversión fija

COSTO	TOTAL USD.
Adecuaciones	10.500,00
Maquinaria y Equipo	3.030,00
Utensilios y Accesorios	75,00
Equipos de Computación	4.490,00
Equipos de Oficina	232,00
Muebles y Enseres	9.825,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	28.152,00

5.1.1.1 ADECUACIONES

Para la ejecución del proyecto se prevé invertir en adecuaciones de oficina, bodega y almacén, que se realizarán de la siguiente manera:

Tabla 38

Adecuaciones

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD m cuadrados	V. UNITARIO	V. TOTAL
Oficina	M ²	100,00	10,00	1.000,00
Bodega	M ²	200,00	10,00	2.000,00
Almacén	M ²	250,00	30,00	7.500,00
TOTAL		600,00		10.500,00

5.1.1.2 MAQUINARIA Y EQUIPO

Para la ejecución del proyecto se prevé invertir en maquinaria y equipo, consiste principalmente en un sistema de código de barras para colocar los sensores a la salida del local, y sistema de video vigilancia.

Tabla 39

Maquinaria y equipo

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Sistema de Seguridad Electrónica	Unidad	1	3.000,00	3.000,00
Extintor	Unidad	1	30	30,00
TOTAL				3.030,00

5.1.1.3 UTENSILIOS Y ACCESORIOS

Para la ejecución del proyecto se prevé invertir en utensilios y accesorios de la siguiente manera:

Tabla 40

Utensilios y accesorios

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Basureros Pequeños	Unidad	6	12,00	72,00
Escobas	Unidad	2	1,50	3,00
TOTAL				75,00

5.1.1.4 EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

Para la ejecución del proyecto se prevé invertir en equipos de computación, debido a que se hace necesario actualizar principalmente los que se encuentran destinados para atención al público.

Tabla 41

Equipos de computación

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Computadora	Unidad	6	700,00	4.200,00
Impresora	Unidad	1	290,00	290,00
TOTAL				4.490,00

5.1.1.5 EQUIPOS DE OFICINA

Para la ejecución del proyecto se prevé invertir en los siguientes rubros de equipo de oficina:

Tabla 42

Equipos de oficina

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Teléfono	Unidad	5	30,00	150,00
Calculadora	Unidad	5	5,00	25,00
Papelera	Unidad	4	8,00	32,00
Grapadora	Unidad	5	2,00	10,00
Perforadora	Unidad	5	3,00	15,00
TOTAL				232,00

5.1.1.6 MUEBLES Y ENSERES

Para la ejecución del proyecto se prevé invertir en muebles y enseres, principalmente mostradores y estanterías nuevas para la exhibición de productos en el almacén, además de perchas para la bodega:

Tabla 43

Muebles y enseres

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Escritorio	Unidad	3	150,00	450,00
Silla giratoria	Unidad	5	50,00	250,00
Archivador	Unidad	5	145,00	725,00
Mostradores	Unidad	8	300,00	2400,00
Estanterías Almacén	Unidad	12	400,00	4800,00
Perchas bodega	Unidad	6	200,00	1200,00
TOTAL				9.825,00

5.1.2 INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS

Las inversiones en activos diferidos están representadas por aquellas cuyos beneficios se obtendrán en varios períodos. Este grupo tienen las características de que incluye valores intangibles, es decir está integrado por valores cuya recuperabilidad está condicionada generalmente por el transcurso del tiempo, es el caso de inversiones realizadas por el negocio y que en lapso de tiempo se convertirán en gastos.

Dentro de este grupo se encuentran comprendidos los gastos de organización atendidos anticipadamente y que se armonizan o difieren en varias anualidades. Los fondos para atender la amortización de bonos, las reclamaciones tributarias, las cuentas incobrables que se deban amortizarse en varias anualidades y los depósitos de garantía, son cuentas del activo diferido, entre otras.

Tabla 44

Inversiones en activos diferidos

CONCEPTO	VALOR TOTAL USD.
Cuentas por Cobrar Incobrables	37995,21
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS	37.995,21

5.1.3 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo está presentado por el capital adicional, distinto de la inversión en activo fijo y diferido, con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa, es decir hay que financiar la primera comercialización

antes de recibir ingresos. Por lo tanto, el Capital de Trabajo está dado por los recursos que la empresa necesita para operar en un período de explotación determinado.

Para tomar en consideración el cálculo del capital de trabajo en relación a este proyecto, es necesario considerar el período inicial de comercialización, además se debe tomar en cuenta la fecha en que se recibirá el ingreso de divisas, de acuerdo a las condiciones de pago.

Para el efecto, se realizará el pago por medio de una carta de crédito a la vista, lo que significa que el pago correspondiente al embarque es inmediato, es decir se estaría recibiendo el pago correspondiente por medio del banco corresponsal al momento que el importador retire la documentación, lo que implica que el capital de trabajo será calculado para seis meses, a partir de ese momento se contará con ingresos necesarios para cubrir las obligaciones de la empresa con sus acreedores. El capital de trabajo se encuentra formado por los siguientes rubros:

Costos de comercialización:

- **Compras.-** Son aquellos materiales que se transforman por parte del producto final.
- **Materiales Directos.-** Son aquellos que intervienen en el proceso productivo y terminan formando parte del producto final.

- **Mano de Obra Directa,-** Se refiere al costo de la mano de obra de los trabajadores que participan en la transformación de los materiales en productos utilizando sus manos, herramientas y equipos.

Costos Indirectos de Fabricación:

- **Mano de Obra indirecta.-** Está dado por aquellos trabajadores que apoyan los procesos de comercialización en actividades de supervisión, vigilancia, limpieza, mantenimiento.
- **Materiales Indirectos.-** Son aquellos que participan en el proceso productivo, pero que no llegan a constituir parte integrante del producto terminado.
- **Suministros y Servicios.-** Corresponde a gastos por conceptos de agua, energía eléctrica, asistencia técnica, seguros y repuestos de maquinaria y equipos.

Gastos Operacionales:

- **Gastos Administrativos.-** Comprenden todos los desembolsos en que se incurre, como pagos correspondientes al personal administrativo, adquisición de materiales de oficina, etc.
- **Gastos Marketing.-** Comprende todos los gastos que implica las operaciones logísticas del departamento de comercialización como sueldos, promoción y publicidad, teléfono, materiales de oficina, gastos de representación.

Tabla 45**Capital de trabajo para el primer mes de operaciones**

CONCEPTO	VALOR MENSUAL USD.	VALOR ANUAL USD.
COSTOS DIRECTOS		
Compras	113.235,45	1.358.825,37
Materiales Directos	38,65	463,81
Mano de Obra Directa	926,21	11.114,53
TOTAL	114.200,31	1.368.165,88
COSTOS INDIRECTOS		
Mano de Obra Indirecta	1.002,30	12.027,54
Insumos	268,6	3.223,20
Mantenimiento	37,89	454,69
Gastos Administrativos	4.049,04	48.588,460
Gasto de Marketing	5.218,21	62.618,46
Seguro	14,96	179,53
TOTAL	10.590,99	127.091,88
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	124.791,30	1.497.495,59

5.2 FINANCIAMIENTO

Se refiere al conjunto de acciones, trámites y demás actividades destinadas a la obtención de los fondos necesarios para financiar la inversión; por lo general se refiere a la obtención de préstamos. La estructura de las fuentes de financiamiento está dada por recursos propios y de terceros, los mismos que permiten financiar las operaciones para el funcionamiento de la empresa “EL PUERTO”.

5.2.1 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El proyecto será financiado el 26.16% correspondiente al total de la inversión con Bancos este tipo de créditos aplican a plazo de 3 años, con una tasa de interés del 11,83% anual (PYMES).

5.2.2 ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO

El proyecto se encuentra financiado con el 73.32% con recursos propios y el 26.68% restante por un préstamo a través de Bancos, los valores se detallan a continuación:

Tabla 46

Estado de fuentes y de usos, periodo 2016 - 2025

INVERSIÓN	VALOR USD.	% INV. TOTAL	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS TERCEROS	
			%	VALORES	%	VALORES
Activos Fijos	28.152,00	14,74%	13,09%	25.000,00	1,65%	3.152,00
Activos Diferidos	37.995,21	19,90%	10,47%	20.000,00	9,42%	17.995,21
Capital de Trabajo	124.791,30	65,36%	49,75%	95.000,00	15,60%	29.791,30
Inversión Total	190.938,51	100,00%	73,32%	140.000,00	26,68%	50.938,51

5.3 COSTOS DE INVENTARIO

Es la suma de todos los elementos que se utilizan en la elaboración de los productos, es decir, todos los costos invertidos por la empresa en el proceso productivo. Este rubro es importante porque se encuentra en relación directa con el valor del precio final, por lo que con una mayor eficiencia de comercialización y minimizando los desperdicios se obtendrá un costo de comercialización menor, que será competitivo. Por su naturaleza existen dos tipos de costos: Fijos y Variables.

5.3.1 COSTOS VARIABLES

Es aquel costo que tiene relación directa con el volumen de comercialización, es decir si se incrementa la comercialización este tipo de costos se

incrementan. Dentro de la naturaleza de los costos variables se tiene los siguientes:

5.3.1.1 COMPRAS

Son aquellos que intervienen en el proceso productivo y terminan formando parte del producto final; constituye las compras en el proyecto, las empresa “EL PUERTO” que se necesitarán para iniciar la empresa “EL PUERTO” para la comercialización de Productos de hogar. La inversión de este rubro es de **1.358.825,37** USD anual.

Tabla 47

Compras 2014

DESCRIPCIÓN	COSTO ANUAL
LÍNEA BLANCA	314.675,35
LÍNEA CAFÉ	185.944,52
LÍNEA MARRÓN	128.730,82
JUGUETES	57.213,70
ELECTRODOMÉSTICOS	296.470,99
MÁQUINAS INDUSTRIALES	214.551,37
LÍNEA DECORATIVA	171.641,10
ARTÍCULOS DE TEMPORADA	100.123,97
TOTAL	1.369.227,86

Tabla 48

Precio unitario por líneas de productos

AÑO 2014

	PRECIO UNITARIO POMEDIO	PRECIO TOTAL	CANTIDAD
LÍNEA BLANCA	610	331.237	543
LÍNEA CAFÉ (AUDIO Y VIDEO)	455	195.731	430
UTENSILIOS	17	135.506	7.971
JUGUETES	18	60.225	3.346
ELECTRODOMÉSTICOS	76	312.075	4.106
MAQUINARIA	680	225.844	332
LÍNEA DECORATIVA	32	180.675	5.646
ARTÍCULOS DE TEMPORADA	12	105.394	8.783
TOTAL VENTAS	1.394.096	1.546.686	31.157

5.3.1.2 MATERIALES DIRECTOS

Son aquellos materiales que forman parte del producto, así se tiene el siguiente rubro que corresponde a la cantidad de **142,91** USD, anuales.

Tabla 49

Materiales directos

CONCEPTO	Costo por unidad	Cantidad por mes	Valor Mensual	Valor Anual
Fundas plásticas	0,05	234	11,68	140,11
Subtotal			11,68	140,11
2% Imprevistos			0,23	2,80
Total Insumos			11,91	142,91

5.3.1.3 MANO DE OBRA DIRECTA

Está constituido por aquellos trabajadores que participan en la transformación de los materiales en productos finales utilizando sus manos, herramientas y equipos. La mano de obra directa para el proyecto se encuentra determinada por el requerimiento del personal que participa en el proceso de la empresa “EL PUERTO”, ese rubro es 9.197,60 USD, anuales.

Tabla 50

Mano de obra directa

DETALLE	Pago mensual (1 empleados)	VALOR ANUAL
Bodegueros (2)	766,47	9.197,60

5.3.1.4 INSUMOS

En el proyecto son indispensables los insumos para apoyar los procesos de comercialización de la empresa “EL PUERTO” como: agua potable, energía eléctrica, teléfono, el monto que implica este rubro es de **2.407,20** USD, anuales.

Tabla 51**Insumos**

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD SEMESTRAL	CANTIDAD ANUAL	COSTO SEMESTRAL	COSTO ANUAL
Agua potable	m ³	360	360	225,00	450,00
Luz Eléctrica	Kilowatts	1.500	1.500	425,00	850,00
Teléfono	Minutos	3.000	6.000	350,00	700,00
Internet	Bps	2,0	12,00	180,00	360,00
SUBTOTAL				1.000,00	2.360,00
2% Imprevistos				20,00	47,20
TOTAL				1.020,00	2.407,20

5.3.1.5 COSTOS FIJOS

Son aquellos que no guardan con el volumen de comercialización, su monto total permanece constante a través del período, es decir produzca o no la plata se tendrá que incurrir en esos costos.

5.3.1.6 MANO DE OBRA INDIRECTA

Está dada por aquellos trabajadores que apoyan los procesos de comercialización en actividades de supervisión, vigilancia, limpieza, mantenimiento. El rubro de mano indirecta es de **12.027,54USD**, anual.

Tabla 52**Mano de obra indirecta**

	No.	COSTO ANUAL
Supervisor Almacén	1	7.664,67
Vigilante	1	4.362,97
TOTAL	1	12.027,54

5.3.1.7 REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO

Este valor está dado en función de los activos fijos que dispone la empresa “EL PUERTO” de comercialización de productos de hogar.

Tabla 52

Reparación y mantenimiento

CONCEPTO	INVERSIÓN TOTAL	PORCENTAJE ANUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Maquinaria y Equipos	3.704,64	2%	37,05	74,09
Adecuaciones	3.570,00	1%	17,85	35,70
Equipos de computación	5.191,80	4%	103,84	207,67
Equipos de oficina	321,30	1%	1,61	3,21
Muebles y Enseres	2.677,50	1%	13,39	26,78
Vehículo	15.187,80	10%	759,39	1.518,78
Subtotal				347,45
2% Imprevistos				6,95
TOTAL				354,40

5.3.1.8 SEGUROS

El bienestar y la garantía de la inversión en activos fijos son medidas que se deben tomar con la contratación de seguros para prevenir siniestros, de una manera se garantiza la actividad de comercialización de la empresa “EL PUERTO”.

Tabla 54

Seguros

CONCEPTO	VALOR INICIAL	%	SEGURO SEMESTRAL	SEGURO ANUAL
Adecuaciones	3.570,00	0,25%	4,46	8,93
Maquinaria y Equipos	3.704,64	2,00%	37,05	74,09
Utensilios y Accesorios	76,5	0,25%	0,10	0,19
Equipos de Computación	5.191,80	1,50%	38,94	77,88
Equipo de Oficina	321,3	0,25%	0,40	0,80
Muebles y Enseres	2677,50	0,25%	3,35	6,69
Vehículo	15187,80	4,00%	303,76	607,51
TOTAL			84,29	168,58

5.3.1.9 DEPRECIACIÓN

Estimación del desgaste o pérdida del valor que sufre un activo fijo por su utilización en la actividad productiva, por el paso del tiempo o por la aparición de métodos de comercialización más eficientes. La Depreciación no implica una salida de dinero efectivo de la empresa ya que es una cuenta de reserva para dar de baja un activo fijo y poder ser substituido por otro cuando haya cumplido la vida útil.

Tabla 55**Depreciación de los activos fijos**

CONCEPTO	VALOR	%	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Adecuaciones	10.500,00	5,00%	20	525,00
Maquinaria y Equipos	3.030,00	10,00%	10	303,00
Utensilios y Accesorios	75	10,00%	10	7,50
Equipos de Computación	4.490,00	33,33%	3	1.496,52
Equipo de Oficina	232	10,00%	10	23,20
Muebles y Enseres	9825,00	10,00%	10	982,50
Vehículo	28152,00	10,00%	10	2.815,20
TOTAL				3.337,72

5.3.1.10 AMORTIZACIÓN

Es la pérdida de valor de un activo financiero por medio de su pago, es aplicable para los activos diferidos, es decir los activos intangibles que constituyen parte integrante del proyecto. Por lo tanto consiste en ir dando de baja al activo diferido de acuerdo a la norma de contabilidad.

Tabla 56**Amortización**

DESCRIPCIÓN	COSTO	PORCENTAJE	AÑOS	VALOR ANUAL
Cuentas por Cobrar Incobrables	37995,21	20%	5	7599,042
TOTAL				7.599,04

5.3.1.11 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Se encuentran constituidos por aquellos rubros que se deben incurrir para el funcionamiento de las actividades administrativas globales de una empresa, es decir la operación general de la empresa.

Tabla 57

Gastos administrativos

GASTOS PERSONAL	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Presidente	1	1.277,45	15.329,34
Gerente General	1	835,25	10.023,03
Gerente Administrativo	2	835	10.023,03
Contador	1	688	8.254,26
Asistente Contable	1	383,23	4.598,80
TOTAL PERSONAL	4	4.019,04	48.228,46
Suministros de Oficina	1 set	30	360,00
Total Suministros de oficina			360,00
TOTAL			48.588,46

5.3.1.12 GASTOS DE MARKETING

Son aquellos desembolsos relacionados con la logística de las ventas.

Tabla 58

Gastos de marketing

GASTOS	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
GASTOS PERSONAL			
Vendedor	7	2.256,16	27.073,86
Cajero	2	766,47	9.197,60
Total Personal		3.022,63	36.271,46
GASTOS GENERALES			
Publicidad		700	8.400,00
Promoción de ventas		399,08	4.789,00
Marketing directo		984	11.808,00
Software Ventas			1.350,00
Total Gastos Generales			26.347,00
GASTO DE MARKETING			62.618,46

5.3.1.13 GASTOS FINANCIEROS

Son los gastos que se deben incurrir por el préstamo adquirido por medio de la Banca, es decir son los intereses que se han generado por esta operación como resultado del financiamiento.

Tabla 59
Gastos financieros

PERIODO	INTERÉS
1	502,17
2	490,48
3	478,68
4	466,76
5	454,72
6	442,57
7	430,29
8	417,89
9	405,37
10	392,73
11	379,97
12	367,07
13	354,05
14	340,91
15	327,63
16	314,22
17	300,68
18	287,00
19	273,20
20	259,25
21	245,17
22	230,95
23	216,58
24	202,08
25	187,43
26	172,64
27	157,71
28	142,62
29	127,39
30	112,01
31	96,47
32	80,79
33	64,95
34	48,95
35	32,79
36	16,48

La determinación del costo está dada por la operación matemática de dividir el costo total para el número de unidades comercializadas en un período, en este caso durante la comercialización anual. Los Costos Totales establecidos para el primer año se detallan a continuación.

Tabla 60
Costos de comercialización para el año 1

RUBROS	COSTOS	
	FIJOS	VARIABLES
Compras		1.369.227,86
Materiales Directos		142,91
Mano de Obra Directa		9.197,60
Mano de Obra Indirecta	12.027,54	
Insumos		3.223,20
Reparación y Mantenimiento	354,40	
Seguros	168,58	
Depreciación	2.586,92	
Amortización	7879,292	
Subtotales	23.016,73	1.381.791,57
Total de Costo de Inventario	1.404.808,30	
Gastos Administrativos		48.588,46
Gastos Financieros		4703,30
Gastos de Marketing		62.618,46
Proyectos 2015		19.160,00
Subtotales	135.595,62	
Costo Total de Comercialización	1.540.403,93	
Número de productos línea blanca	543	
Precio promedio de productos línea blanca	610,00	
Número de productos línea café	430	
Precio promedio de productos línea café	455,00	
Número de productos utensilios	7.971	
Precio promedio de productos utensilios	17,00	
Número de productos línea juguetes	3.346	
Precio promedio de productos línea juguetes	18,00	
Número de productos línea electrodomésticos	4.106	
Precio promedio de productos línea electrodomésticos	76,00	
Número de productos línea maquinaria	332	
Precio promedio de productos línea maquinaria	680,00	
Número de productos línea decorativa	5.646	
Precio promedio de productos línea decorativa	32,00	
Número de productos línea artículos de temporada	8.782,80	
Precio promedio de productos línea artículos de temporada	12,00	

Tabla 61

Costos de comercialización proyectados para 10 años

COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN PROYECTADOS PARA LOS 10 AÑOS DE VIDA ÚTIL DEL PROYECTO										
AÑOS: 2016 – 2025										
RUBROS	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Materia Prima	1.369.227,86	1.492.458,37	1.626.779,62	1.773.189,79	1.932.776,87	2.106.726,79	2.296.332,20	2.503.002,10	2.728.272,29	2.973.816,79
Materiales Directos	142,91	155,77	169,79	185,07	201,73	219,88	239,67	261,25	284,76	310,39
Mano de Obra Directa	9.197,60	10.025,38	10.927,67	11.911,16	12.983,16	14.151,65	15.425,30	16.813,57	18.326,79	19.976,21
Insumos	3.223,20	3.513,29	3.829,48	4.174,14	4.549,81	4.959,29	5.405,63	5.892,14	6.422,43	7.000,45
VARIABLES	1.381.792,57	1.506.152,81	1.641.706,57	1.789.460,16	1.950.511,57	2.126.057,61	2.317.402,80	2.525.969,05	2.753.306,27	3.001.103,83
Mano de Obra Indirecta	12.027,54	13.110,02	14.289,92	15.576,01	16.977,85	18.505,86	20.171,39	21.986,81	23.965,63	26.122,53
Reparación y Mantenimiento	354,4	386,30	421,06	458,96	500,26	545,29	594,36	647,86	706,16	769,72
Seguros	168,58	183,75	200,29	218,32	237,96	259,38	282,73	282,73	282,73	282,73
Depreciación	2.586,92	3.337,72	3.337,72	1.841,20	1.841,20	1.841,20	1.841,20	1.841,20	1.841,20	1.841,20
Amortización	7879,292	7879,292	7879,292	7879,292	7879,292					
FIJOS	23.016,73	24.897,08	26.128,28	25.973,78	27.436,58	21.151,73	22.889,68	24.758,60	26.795,72	29.016,18
Total Costo de Inventario	1.404.809,30	1.531.049,89	1.667.834,85	1.815.433,94	1.977.948,15	2.147.209,34	2.340.292,48	2.550.727,65	2.780.101,98	3.030.120,01
Gasto Administrativo	48.588,460	52.961,42	57.727,95	62.923,46	68.586,58	74.759,37	81.487,71	88.821,61	96.815,55	105.528,95

Gasto de Ventas	62.618,46	68.254,12	74.396,99	81.092,72	88.391,07	96.346,26	105.017,43	114.468,99	124.771,20	136.000,61
Gasto Financiero	5.228,70	3.351,71	1.240,23							
Proyectos 2015	19.160,00									
Proyectos 2016		6.594,50								
Proyectos 2017			17.996,81							
Proyectos 2018				7.834,93						
Proyectos 2019					20.989,41					
Total gastos	135595,6241	124.567,26	133.365,17	144.016,19	156.977,64	171.105,63	186.505,14	203.290,60	221.586,75	241.529,56
Costo total	1.540.404,93	1.655.617,15	1.801.200,02	1.959.450,12	2.134.925,79	2.318.314,98	2.526.797,62	2.754.018,25	3.001.688,74	3.271.649,57
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Número de productos línea blanca	543	586,5	633,4	684,0	738,8	797,9	861,7	930,6	1.005,1	1.085,5
Precio promedio de productos línea blanca	610,00	634,40	659,78	686,17	713,61	742,16	771,84	802,72	834,83	868,22
Número de productos línea café	430	465	502	542	585	632	683	737	796	860
Precio promedio de productos línea café	455,00	473,20	492,13	511,81	532,29	553,58	575,72	598,75	622,70	647,61
Número de productos utensilios	7.971	8.609	9.297	10.041	10.844	11.712	12.649	13.661	14.754	15.934
Precio promedio de productos utensilios	17,00	17,68	18,39	19,12	19,89	20,68	21,51	22,37	23,27	24,20
Número de productos línea juguetes	3.346	3.613	3.903	4.215	4.552	4.916	5.309	5.734	6.193	6.688

Precio promedio de productos línea juguetes	18,00	18,72	19,47	20,25	21,06	21,90	22,78	23,69	24,63	25,62
Número de productos línea electrodomésticos	4.106	4.435	4.790	5.173	5.587	6.033	6.516	7.037	7.600	8.208
Precio promedio de productos línea electrodomésticos	76,00	79,04	82,20	85,49	88,91	92,47	96,16	100,01	104,01	108,17
Número de productos línea maquinaria	332	359	387	418	452	488	527	569	615	664
Precio promedio de productos línea maquinaria	680,00	707,20	735,49	764,91	795,50	827,32	860,42	894,83	930,63	967,85
Número de productos línea decorativa	5.646,09	6.097,78	6.585,60	7.112,45	7.681,44	8.295,96	8.959,63	9.676,40	10.450,52	11.286,56
Precio promedio de productos línea decorativa	32,00	33,28	34,61	36,00	37,44	38,93	40,49	42,11	43,79	45,55
Número de productos línea artículos de temporada	8.782,80	9.485,43	10.244,26	11.063,80	11.948,91	12.904,82	13.937,21	15.052,18	16.256,36	17.556,87
Precio promedio de productos línea artículos de temporada	12,00	12,48	12,98	13,50	14,04	14,60	15,18	15,79	16,42	17,08

5.3.1.14 INGRESOS POR VENTAS

Los ingresos están dados por las operaciones que realiza la empresa, esto es cuantificable en un período de tiempo, está relacionado directamente con el volumen de ventas.

5.3.1.15 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Es la planificación de la empresa en proyección al comportamiento en diez años del flujo de efectivo, por concepto de las ventas, es decir que los ingresos son provenientes de la venta de las líneas de productos.

El presupuesto tomará como base la demanda total del producto a satisfacer en el estudio de mercado, teniendo muy en cuenta como limitante, la máxima capacidad de comercialización instalada de la empresa “EL PUERTO”, de esta manera los datos se encuentran planificados en base a la comercialización y el volumen de ventas.

5.3.1.16 PRECIO DE VENTA

Para establecer el precio de venta de Productos de hogar es necesario analizar el costo de oportunidad de mercado. Se establecerá en base al costo de comercialización, considerando como una utilidad del 10%.

A continuación se estima de acuerdo a los históricos de ventas el número de unidades a vender y el precio promedio por líneas de productos con lo cual se proyectará ingresos.

Tabla 62
Presupuesto de ingresos proyectado

PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADO										
AÑOS: 2016 – 2025										
VENTAS	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
NÚMERO DE PRODUCTOS LÍNEA BLANCA	543	586	633	684	739	798	862	931	1.005	1.085
PRECIO PROMEDIO DE PRODUCTOS LÍNEA BLANCA	610	634	660	686	714	742	772	803	835	868
NÚMERO DE PRODUCTOS LÍNEA CAFÉ	430	465	502	542	585	632	683	737	796	860
PRECIO PROMEDIO DE PRODUCTOS LÍNEA CAFÉ	455	473	492	512	532	554	576	599	623	648
NÚMERO DE PRODUCTOS UTENSILIOS	7.971	8.609	9.297	10.041	10.844	11.712	12.649	13.661	14.754	15.934
PRECIO PROMEDIO DE PRODUCTOS UTENSILIOS	17	18	18	19	20	21	22	22	23	24
NÚMERO DE PRODUCTOS LÍNEA JUGUETES	3.346	3.613	3.903	4.215	4.552	4.916	5.309	5.734	6.193	6.688
PRECIO PROMEDIO DE PRODUCTOS LÍNEA JUGUETES	18	19	19	20	21	22	23	24	25	26
NÚMERO DE PRODUCTOS LÍNEA ELECTRODOMÉSTICOS	4.106	4.435	4.790	5.173	5.587	6.033	6.516	7.037	7.600	8.208
PRECIO PROMEDIO DE PRODUCTOS LÍNEA ELECTRODOMÉSTICOS	76	79	82	85	89	92	96	100	104	108
NÚMERO DE PRODUCTOS LÍNEA MAQUINARIA	332	359	387	418	452	488	527	569	615	664
PRECIO PROMEDIO DE PRODUCTOS LÍNEA MAQUINARIA	680	707	735	765	796	827	860	895	931	968
NÚMERO DE PRODUCTOS LÍNEA DECORATIVA	5.646	6.098	6.586	7.112	7.681	8.296	8.960	9.676	10.451	11.287
PRECIO PROMEDIO DE PRODUCTOS LÍNEA DECORATIVA	32	33	35	36	37	39	40	42	44	46
NÚMERO DE PRODUCTOS LÍNEA ARTÍCULOS DE TEMPORADA	8.783	9.485	10.244	11.064	11.949	12.905	13.937	15.052	16.256	17.557
PRECIO PROMEDIO DE PRODUCTOS LÍNEA ARTÍCULOS DE TEMPORADA	12	12	13	13	14	15	15	16	16	17
TOTAL INGRESOS	1.546.686,14	1.737.237,88	1.951.265,58	2.191.661,50	2.461.674,20	2.764.952,46	3.105.594,61	3.488.203,86	3.917.950,58	4.400.642,09

5.4 EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA

La evaluación de proyectos permite una medición del nivel de utilidad que obtiene dicho empresario como justo rédito al riesgo de utilizar sus recursos económicos en la alternativa de inversión elegida.

Los beneficios de la evaluación de proyectos permitirán determinar si es factible o no, es decir que por medios matemáticos, financieros facilitará analizar las proyecciones para la toma de decisiones, ya que permitirá evitar posibles desviaciones y problemas a largo plazo. De esta manera se mide una mayor rentabilidad de los recursos al poner en marcha el proyecto con relación a los intereses que percibiría por parte de la banca.

Las técnicas utilizadas cuando la inversión produce ingreso por si misma, es decir que permite medir por medio de los indicadores financieros tales como: Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

5.5 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

Este balance se realiza al constituirse una sociedad y contendrá la representación de las aportaciones realizadas por los socios. Está constituido en forma ordenada por todas las cuentas contables de la empresa al momento de comenzar el ciclo contable, es decir se encuentra conformada por cuentas de activo, pasivo y patrimonio de este modo permitirá establecer la situación financiera de la empresa.

Tabla 63**Estado de situación inicial****AÑO 2016 EN DÓLARES**

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Disponible		Pasivo a largo plazo	
Caja Bancos	124.791,30	Préstamo por pagar	50.938,51
		TOTAL PASIVO	50.938,51
Activo Fijo			
Adecuaciones	10.500,00	PATRIMONIO	
Maquinaria y Equipos	3.030,00	Capital Social	140.000,00
Utensilios y Accesorios	75		
Equipos de Computación	4.490,00		
Muebles y Enseres	9825,00		
Equipos de Oficina	232		
Vehículo	28.152,00		
Activo Diferido			
Cuentas por Cobrar Incobrables	37.995,21		
TOTAL ACTIVOS	190.938,51	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	190.938,51

Los resultados en el análisis del estado de situación inicial evidencia que el valor por activos corresponde a **190.938,51 USD**, pasivos corresponde a **50.938,51 USD**, donde consta el pasivo a largo plazo por el préstamo otorgado a través de la Entidad Bancaria, mientras que los recursos propios correspondientes al patrimonio es de **140.000,00 USD**.

5.6 ESTADO DE RESULTADOS

Es el documento contable que corresponde al análisis o al detalle de las cifras y datos provenientes del ejercicio económico de la empresa durante un período determinado. Este instrumento contable permite determinar la utilidad neta del ejercicio económico de la empresa, así como también los sueldos y utilidades de los trabajadores, y los impuestos establecidos por la ley tributaria que debe cumplir la organización.

Tabla 64

Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO											
AÑOS: 2016-2025											
EN DÓLARES											
RUBROS	AÑOS										
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	VARIACION % 2015-2016
Ventas Netas	1.546.686,14	1.737.237,88	1.951.265,58	2.191.661,50	2.461.674,20	2.764.952,46	3.105.594,61	3.488.203,86	3.917.950,58	4.400.642,09	285%
- Costo de COMERCIALIZACION	1.404.809,30	1.531.049,89	1.667.834,85	1.815.433,94	1.977.948,15	2.147.209,34	2.340.292,48	2.550.727,65	2.780.101,98	3.030.120,01	216%
= UTILIDAD BRUTA	141.876,84	206.187,99	283.430,73	376.227,57	483.726,05	617.743,12	765.302,13	937.476,21	1.137.848,59	1.370.522,08	966%
- Gastos de Administración	48.588,46	52.961,42	57.727,95	62.923,46	68.586,58	74.759,37	81.487,71	88.821,61	96.815,55	105.528,95	217%
-Gastos de Ventas	62.618,46	68.254,12	74.396,99	81.092,72	88.391,07	96.346,26	105.017,43	114.468,99	124.771,20	136.000,61	217%
= UTILIDAD OPERACIONAL	30.669,92	84.972,44	151.305,79	232.211,38	326.748,41	446.637,49	578.796,99	734.185,61	916.261,84	1.128.992,52	3681%
- Gastos Financieros	5.228,70	3.351,71	1.240,23	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0%
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACIÓN	25.441,22	81.620,73	150.065,56	232.211,38	326.748,41	446.637,49	578.796,99	734.185,61	916.261,84	1.128.992,52	4438%
- 15% de Participación Trabajadores	3.816,18	12.243,11	22.509,83	34.831,71	49.012,26	66.995,62	86.819,55	110.127,84	137.439,28	169.348,88	4438%
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	21.625,03	69.377,62	127.555,73	197.379,67	277.736,15	379.641,86	491.977,44	624.057,77	778.822,56	959.643,64	4438%
22% Impuesto a la Renta	4.757,51	15.263,08	28.062,26	43.423,53	61.101,95	83.521,21	108.235,04	137.292,71	171.340,96	211.121,60	4438%
= UTILIDAD NETA	16.867,53	54.114,54	99.493,47	153.956,14	216.634,20	296.120,65	383.742,40	486.765,06	607.481,60	748.522,04	4438%
% SOBRE VENTAS NETAS	1,09%	3,11%	5,10%	7,02%	8,80%	10,71%	12,36%	13,95%	15,51%	17,01%	1560%

5.7 FLUJO DE CAJA

“El flujo de caja es la expresión de una magnitud económica realizada de una cantidad por unidad de tiempo, es decir entrada o salida de fondos de caja”.(WESTON, 2006, Pag. 47). El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite determinar el comportamiento de ingresos y egresos de la empresa, es decir el movimiento de efectivo.

Tabla 65

Flujo de caja del inversionista

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA								
Años	Utilidad	Depreciación y	Capital	Valor	Inversión	Préstamo	Amortización del k	Flujo
	Neta	Amortización del Diferido (+)	de trabajo (+)	Residual (+)	(-)	(+)	(-)	de efectivo (=)
2015					190.938,51	50.938,51		-140.000,00
2016	16.867,53	10.466,21					892,90	26.440,83
2017	54.114,54	11.217,01					850,43	64.481,12
2018	99.493,47	11.217,01					807,12	109.903,35
2019	153.956,14	9.720,49			4.490,00		762,95	158.423,68
2020	216.634,20	9.720,49					717,91	225.636,78
2021	296.120,65	1.841,20					671,97	297.289,88
2022	383.742,40	1.841,20					625,13	384.958,48
2023	486.765,06	1.841,20			4.490,00		577,35	483.538,91
2024	607.481,60	1.841,20					528,63	608.794,17
2025	748.522,04	1.841,20	124.791,30				478,94	874.675,60

5.8 VALOR ACTUAL NETO

“El Valor Actual Neto significa traer a valores de hoy los flujos futuros y se calculan sacando la diferencia entre todos los ingresos y los egresos o en su defecto el flujo neto de caja expresado en moneda actual a través de una tasa de descuento específica”.(GARCÉS., 2010)

Por medio de este instrumento se podrá medir si existe riesgo o no al invertir en este proyecto, lo que permitirá al accionista la toma de decisiones al momento de analizar el costo beneficio, es decir el Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento que represente el costo de oportunidad de los recursos económicos que requiere el proyecto.

Para proceder al cálculo se establecerá una tasa que representa el costo de oportunidad de la siguiente forma:

TASA DE DESCUENTO
$i = \text{tasa pasiva (recursos propios)} + \text{tasa activa (recursos de terceros)} + \text{riesgo país}$ $i = 0,06 (73,32\%) + 0,012 (26,68\%) + 5,61$
$i = 13,21\%$

Tabla 66**Valor actual neto**

VALOR ACTUAL NETO (INVERSIONISTA)		
USD.		
	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO
AÑOS	EFFECTIVO	
2015	-140.000,00	-140.000,00
2016	23.355,42	23.355,42
2017	50.310,40	50.310,40
2018	75.744,09	75.744,09
2019	96.442,96	96.442,96
2020	121.331,32	121.331,32
TOTAL		227.184,20

5.9 TASA INTERNA DE RETORNO

“La tasa interna de retorno nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista por la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada”.

Por medio de este instrumento se puede evaluar el proyecto ya que cuando la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, el rendimiento que obtendrá el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendrá en la mejor alternativa, por lo tanto conviene realizar la inversión.

FÓRMULA:

$$TIR = tm + (TM - tm) * (VAN^{tm} / VAN^{tm} - VAN^{TM})$$

Tabla 67**Tasa interna de retorno**

TASA INTERNA DE RETORNO			
INVERSIONISTA			
AÑOS	FLUJO	TASA	TASA
	EFFECTIVO	MENOR	MAYOR
2015	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00
2016	26.440,83	-25.181,75	26.441,15
2017	64.481,12	-61.410,59	64.481,44
2018	109.903,35	-104.669,86	109.903,67
2019	158.423,68	-150.879,70	158.424,00
2020	225.636,78	-214.892,17	225.637,10
2021	297.289,88	-283.133,22	297.290,20
2022	384.958,48	-366.627,12	384.958,80
2023	483.538,91	-460.513,25	483.539,23
2024	608.794,17	-579.803,97	608.794,49
2025	874.675,60	-833.024,38	874.675,92
		-3.220.136,00	3.094.146,00

TIR = 18,77% HASTA EL 2021

Los resultados del rendimiento de la inversión es de 18.77 % comparando con los resultados que se obtuvo en referencia al costo de oportunidad del 13.21% se puede determinar que el proyecto tiene un rendimiento en 18.77 puntos, de esta manera el proyecto representa una oportunidad atractiva y más rentable para invertir.

5.10 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

Este período está determinado por el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión, es decir en donde el flujo acumulado se convierte en positivo a partir de ese momento la empresa contaría con los recursos para cubrir los egresos necesarios durante la vida útil del proyecto.

Tabla 68

Período de recuperación de la inversión

AÑOS	FLUJO	FLUJO ACTUALIZADO	FLUJO ACUMULADO
	EFFECTIVO		
2015	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00
2016	26.440,83	23.355,42	-116.644,58
2017	64.481,12	50.310,40	-66.334,17
2018	109.903,35	75.744,09	9.409,92
2019	158.423,68	96.442,96	105.852,88
2020	225.636,78	121.331,32	227.184,20
2021	297.289,88	141.206,85	368.391,06
2022	384.958,48	161.511,02	529.902,07
2023	483.538,91	179.197,65	709.099,72
2024	608.794,17	199.289,29	908.389,01
2025	874.675,60	252.914,13	1.161.303,14

5.11 PUNTO DE EQUILIBRIO.

El punto de equilibrio se produce cuando el ingreso total por volumen de ventas es igual a los costos totales en que incurre la empresa. A partir de ese punto, el incremento de las ventas origina un beneficio, mientras que por debajo de ese punto, el producto ocasiona pérdidas. Matemáticamente para la determinación del punto de equilibrio se tiene la siguiente fórmula:

- **Punto de equilibrio de comercialización física:**

Fórmula:

$$PE = CF / (P_u - C_{vu})$$

- **Punto de equilibrio del volumen de ventas:**

Fórmula:

$$PE = CF / 1 - (CV / VT)$$

- **Punto de equilibrio del porcentaje de comercialización:**

Fórmula:

$$PE = CF / VT - CV$$

Donde:

P_u = Precio de venta unitario

CF = Costo Fijo

CV = Costo Variable

VT = Ventas Totales

C_{Vu} = Costo variable unitario

El punto de equilibrio gráficamente esta dado en el cruce de las líneas conformadas por ingresos y los costos totales.

Tabla 69**Análisis y determinación del punto de equilibrio en dólares**

AÑOS	Ventas Totales	Costos Fijos	Costos Variables	Unidades Comercializadas	Costo Total	Pto. Equilibrio USD. CF/1-(CV-VT)	Precio de vta. unitario	Pto. Equilibrio CF/(VT-CV)
1	1.546.686,14	23.016,73	1.381.792,57	31.157	1.540.404,93	\$ 187.910,30	543,01	13,96%
2	1.737.237,88	24.897,08	1.506.152,81	33.650	1.655.617,15	\$ 255.982,14	586,45	10,77%
3	1.951.265,58	26.128,28	1.641.706,57	36.342	1.801.200,02	\$ 335.687,30	633,37	8,44%
4	2.191.661,50	25.973,78	1.789.460,16	39.249	1.959.450,12	\$ 428.175,12	684,04	6,46%
5	2.461.674,20	27.436,58	1.950.511,57	42.389	2.134.925,79	\$ 538.599,20	738,76	5,37%
6	2.764.952,46	21.151,73	2.126.057,61	45.780	2.318.314,98	\$ 660.046,58	797,86	3,31%
7	3.105.594,61	22.889,68	2.317.402,80	49.443	2.526.797,62	\$ 811.081,49	861,69	2,90%
8	3.488.203,86	24.758,60	2.525.969,05	53.398	2.754.018,25	\$ 986.993,41	930,63	2,57%
9	3.917.950,58	26.795,72	2.753.306,27	57.670	3.001.688,74	\$ 1.191.440,03	1005,08	2,30%
10	4.400.642,09	29.016,18	3.001.103,83	62.283	3.271.649,57	\$ 1.428.554,44	1085,48	2,07%

VI. ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 CONCLUSIONES

- Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, "posicionan" los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente.
- Las decisiones de posicionamiento de la compañía determinan quienes serán sus competidores. Cuando decide su estrategia, la compañía debe examinar sus puntos fuertes y debilidades competitivas en comparación con sus competidores y seleccionar una posición donde pueda alcanzar una fuerte ventaja competitiva.
- El Modelo Penta presenta la interacción entre los cinco pilares básicos: la estrategia, la cultura, los recursos, la organización y los mercados.
- Se presenta como una de las oportunidades más importantes incursionar en la comercialización a través de canales digitales como páginas web, redes sociales, aplicaciones para smartphones.
- Se presenta como una importante amenaza la cada vez mayor oferta de artículos de hogar y electrodomésticos por parte de las grandes cadenas de supermercados que tiene presencia en la ciudad de Quito.

- Se presenta como una importante amenaza la coyuntura económica que hace que muchos consumidores viajen a países vecinos buscando precios más bajos para comprar electrodomésticos, tecnología, artículos de hogar en general.
- Se presenta como importantes fortalezas precio de contando muy competitivo, punto de venta amplio ubicado en sector comercial y turístico, clientes frecuentes entre los cuales existen pequeñas, medianas y grandes empresas e instituciones públicas.
- Se presentan como importantes debilidades la falta de planificación financiera y presupuestos y una baja rotación de inventario en determinados productos que afecta la liquidez de la empresa.
- La macro segmentación de El Puerto consiste en la comercialización de artículos para el hogar con miras satisfacer las necesidades (Comodidad ó confort en el hogar, ahorro de tiempo en las tareas domésticas, decoración en los espacios de una vivienda, menor esfuerzo físico, facilidad en el cumplimiento de tareas en el hogar, entrenamiento, garantía, servicio post venta, disponibilidad de repuestos y accesorios, precios justos, distinción, status, compartir, cumplir sueño, autoestima.) del grupo de clientes compuesto por personas que habitan en la ciudad de Quito.
- Se consideraron como variables para la segmentación: edad, estado civil, nivel de estudios, número de miembros en el hogar, ingreso, ocupación, parroquia, criterio para la selección de tiendas de artículos de hogar, beneficios buscados, servicio esperado, ubicación, medios de comunicación para contactar, nivel de reemplazo de

productos, tiendas que frecuenta, percepción de precios, posicionamiento de marcas y ubicación deseada.

- Se utiliza como métodos de investigación la observación, entrevista personal a profundidad y encuestas. Las respuestas de las entrevistas a profundidad sirven para crear la encuesta que se aplicó a 272 personas (muestra).
- Se definen 5 segmentos de mercado: S1. Precios y descuentos, S2. Planes de pago y promociones, S3. Garantía, S4. Variedad de artículos, S5. Servicio.
- Se escogen los segmentos: S1 Precios y Descuentos, debido a que es el segmento más grande y al que ha venido apuntando previamente El Puerto. S5 Servicio, es el segmento que se encuentra en crecimiento y ofrece mejores ventajas competitivas.
- La meta de ventas consiste en incrementar las ventas de sus principales productos, mínimo en un 10% por año respectivamente.
- Las metas de posicionamiento consiste en mantener el crecimiento de los productos estrella 10% por año respectivamente, incrementar el nivel de notoriedad de la marca, incrementar *top of mind* en un 3% en la próxima medición en el 2017, Puesta en marcha de un servicio de atención al cliente en el año 2017.
- Las metas de rentabilidad se dividen en rentabilidad económica del 15% de las ventas, rentabilidad financiera del 5% en el 2016, 7% en 2017 y 10% en 2018.

- Las marcas que conforman el marco de referencia competitivo son: *La Ganga*, *Artefacta*, *Almacenes Japón*, *Comandato*, *Pycca* y *Tia*.
- Los puntos de diferencia escogidos son: precios más bajos que la competencia para pago en efectivo, amplitud en líneas de productos y servicio que permita una experiencia de compra demostrativa.
- Los puntos de paridad escogidos son: oferta de regalos por compras, combos, venta principalmente artículos marcas reconocidas, además de marcas de menor precio y con una garantía más limitada. En el punto de venta atienden vendedores que explica las características de los productos, formas de pago y promociones.
- El mantra de marca se define como experiencia de compra demostrativa con precio competitivo. La frase de marca de El Puerto es “me lo llevo a casa”.
- El Puerto busca satisfacer las necesidades de funcionalidad, comodidad, decoración, ahorro de tiempo, distinción, menor esfuerzo y entretenimiento en el hogar a través de las siguientes líneas de productos: electrodomésticos pequeños, línea blanca, máquinas de coser, juguetes, artículos de temporada (navideña, carnaval, vacaciones, escolar), adornos, utensilios de cocina, audio y video, tecnología, muebles.
- Amplitud y profundidad de cartera de productos: El Puerto tiene una CP amplia, pues comercializa 9 líneas de productos. En las líneas electrodomésticos, línea

blanca, audio y video, juguetes, maquinaria textil existe profundidad amplia, con varias marcas y modelos que suman un total de 565 items.

- Las estrategias de precio incluyen descuentos aleatorios, descuentos periódicos, descuentos por pronto pago, descuentos por volumen, precio de introducción.
- Se utilizan canales de comunicación masivos como radio, se hace publicidad desde el año 2015 en Latina FM, con cuñas en los partidos del campeonato nacional de fútbol. Se Se utilizan canales de comunicación personales a través de mailing, redes sociales, página web, ventas personales y BTL.
- El capital de trabajo equivale a 124.791,30dólares. Dentro de este monto 50.938,51 dólares se requiere financiar a través de Bancos.
- La inversión en activos fijos equivale a 28.152,00 dólares.
- Las adecuaciones de oficina, bodega y almacén equivalen a 10.500,00 dólares.
- Los gastos de marketing equivalen a 62.618,46 dólares. Dentro de este monto se consideran n a 25.000 para comunicaciones.
- El costo total de comercialización proyectado para el primer año de aplicación equivale a 1.540.403,93 dólares.

- Se proyecta vender 31157 productos entre todas las líneas en el primer año de aplicación, se proyecta crecer 8% anual.
- Se proyecta generar ingresos por ventas de productos por 1.546.686,14 dólares en el primer año.
- Se proyecta generar una utilidad neta de 16.867,53 dólares en el primer año.
- Se calcula un TIR de 18,77% para los 5 años de aplicación del proyecto.

6.2 RECOMENDACIONES

- Debido a la situación coyuntural se puede proveer una caída en las ventas para el año en curso, debido a esto se hace necesario aplicar nuevas estrategias como las que se incluyen en este proyecto para crecer en la participación de mercado y niveles de ventas registrados en años anteriores.
- Se sugiere abrir una nueva sucursal en otro sector de la ciudad enfocado a un segmento de mercado que privilegie el servicio en los próximos 4 años.
- Se sugiere potenciar la comercialización a través de los canales virtuales, como redes sociales, páginas web de acuerdo a lo propuesto en este estudio.

- Se recomienda usar las redes sociales para comunicar a los clientes las promociones y generar a través de estos medios participación de los clientes en la difusión de la marca.
- Se recomienda aplicar promociones y descuentos en los productos que se han manteniendo con baja rotación durante el año en curso. Como por ejemplo venderlos con descuento especial por la compra de un producto de mayor rotación.
- Se recomienda seguir el plan de comunicaciones de acuerdo al presupuesto planteado y el cronograma de aplicación de las estrategias propuestas por los canales escogidos.
- Se recomienda a la Gerencia establecer mensualmente una evaluación sobre el avance del proyecto y velar por el cumplimiento de los objetivos de ventas para alcanzar el presupuesto anual.
- Se sugiere realizar evaluaciones a la fuerza comercial de forma mensual de acuerdo al presupuesto establecido, además de mantener estrecha comunicación para brindarles retroalimentación sobre el tipo de servicio que se busca brindar a los clientes.

BIBLIOGRAFIA

- CERTO, S. (2001). “Administración Estratégica”. Bogotá: Ed. Mc Graw Hill.
- DAVID, F. R. (2008). Administración Estratégica, quinta edición,. México,: Editorial McGraw-Hill.
- ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL. (2010). “Análisis Institucional Organizacional”. Quito, Ed. EPN
- FERNANDO, L. M. (2005). La empresa ambientalmente responsable. Una visión de futuro. Bogotá: Economía.
- KOTLER, P. A. (2004). Marketing. . México.: Editorial Mc. Graw Hill. Décima Edición.
- LEVI, A. (2008). MAYONESA, ESTRATEGIA Y ALINEAMIENTO COMPETITIVO. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- PORTER, M. E. (2003). “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Cuarta edición. Bogotá: Editorial Mc. Graw Hill,.
- RICE, A. (2012). POSICIONAMIENTO. Bogotá: Mc Graw Hill.
- RON, F. (2006). “Metodología de la Investigación”, Quito: ED. EPN.
- SAPAG Chain, N. y. (2003). PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS. México: Mac Graw Hill Interamericana, cuarta edición.